

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Удосконалення процесу управління ризиками в  
підприємницькій діяльності**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з  
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Керівник

Іванова С.С.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Палант О.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Романенко О.Б.  
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.



6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Палант О.Ю.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Іванова С.С.

(прізвище та ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Іванова С.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Палант О.Ю.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	8
1.1. Сутність, поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності.....	8
1.2. Сучасні методи, інструменти та зарубіжний досвід управління ризиками.....	18
1.3. Основні підходи та стратегії мінімізації ризиків у підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	36
2.1. Аналіз галузевих особливостей та середовища функціонування підприємства ТОВ «ROZETKA» .....	36
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ROZETKA».....	43
2.3. Оцінювання ефективності використання інструментів управління ризиками на підприємстві .....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ROZETKA» .....	51
3.1. Розробка ефективної стратегії управління ризиками на підприємстві.....	51
3.2. Формування дієвої системи моніторингу та контролю ризиків підприємства.....	60
3.3. Оцінка ефективності впровадження сучасних методів мінімізації ризиків.....	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління ризиками виступає ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством. Динамічність зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності та вплив глобальних факторів змушують суб'єкти господарювання постійно адаптуватися до нових викликів і загроз. У таких умовах саме якісна система управління ризиками забезпечує стабільність функціонування підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Ризики є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, оскільки будь-яке управлінське рішення пов'язане з невизначеністю результатів. Водночас вони можуть виступати не лише джерелом загроз, але й можливостей для розвитку бізнесу. Проте за відсутності належної системи їх ідентифікації, оцінки та контролю підприємства можуть зазнати значних фінансових, репутаційних і правових втрат. Саме тому вдосконалення процесу управління ризиками набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання.

З огляду на це, важливим завданням менеджменту є не тільки мінімізація негативного впливу ризиків, але й формування ефективних механізмів їх використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це потребує комплексного підходу, який включає застосування сучасних методів, інструментів і технологій управління ризиками, а також постійне вдосконалення управлінських процесів.

Системи управління ризиками на підприємствах мають специфічні особливості, що визначаються галуззю діяльності, масштабами бізнесу, організаційною структурою та обраною стратегією розвитку. Водночас базові принципи управління ризиками залишаються незмінними і передбачають їх своєчасне виявлення, аналіз, оцінювання, планування заходів реагування та постійний моніторинг. Особливої ваги набуває впровадження інноваційних

підходів і цифрових інструментів, що дозволяють підвищити ефективність управління ризиками.

Метою даної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та класифікацію ризиків у підприємницькій діяльності;
- дослідити сучасні методи та інструменти управління ризиками;
- проаналізувати ефективність застосовуваних стратегій мінімізації ризиків;
- здійснити оцінку системи управління ризиками на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в підприємницькій діяльності ТОВ «ROZETKA».

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та механізми управління ризиками, а також їх вплив на результати діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві ТОВ «ROZETKA», що сприятиме зниженню рівня невизначеності, підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність, поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності

Ризик у підприємницькій діяльності доцільно розглядати як об'єктивно існуючу ймовірність виникнення несприятливих подій або відхилень від запланованих результатів, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання ризик виступає невід'ємною характеристикою бізнес-процесів, оскільки будь-яке управлінське рішення приймається в умовах неповної інформації та невизначеності. Особливістю підприємницької діяльності є те, що вона поєднує як потенційні можливості отримання прибутку, так і загрозу виникнення втрат. Саме тому ризик слід розглядати як комплексну економічну категорію, яка поєднує у собі невизначеність умов діяльності, імовірність настання певних подій та можливі наслідки цих подій. У цьому контексті ризик може проявлятися як у формі фінансових збитків, так і у вигляді втрати ринкових позицій, погіршення репутації або зниження ефективності діяльності підприємства [1].

Значення ризику в підприємництві полягає не лише в його потенційно негативному впливі, але й у тому, що він виступає важливим стимулюючим фактором розвитку бізнесу. Усвідомлення наявності ризиків спонукає керівництво підприємства до більш глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, пошуку альтернативних варіантів розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1-2]. Таким чином, ризик виконує функцію своєрідного каталізатора ефективного управління.

Сучасні підходи до управління підприємством передбачають розгляд ризику не тільки як загрози, але й як потенційного джерела конкурентних переваг. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, освоювати нові напрямки діяльності та підвищувати рівень адаптивності. Впровадження ризик-орієнтованого

підходу сприяє формуванню більш гнучкої системи управління, що забезпечує збалансоване врахування як можливостей, так і загроз.

Важливу роль ризику відіграють у процесі прийняття управлінських рішень. Кожне рішення пов'язане з вибором між кількома альтернативами, що характеризуються різним рівнем невизначеності та ризику. У таких умовах менеджери змушені оцінювати ймовірність настання різних варіантів розвитку подій, враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також прогнозувати можливі наслідки. Наприклад, прийняття рішення щодо інвестування в нові проекти потребує врахування таких ризиків, як зміни ринкового попиту, посилення конкуренції, технологічні інновації та макроекономічні коливання. Ігнорування ризиків або їх недостатній аналіз може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень і, як наслідок, до значних втрат. Саме тому оцінювання ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації є необхідними складовими процесу управління підприємством. Раціональне управління ризиками дозволяє не лише знизити рівень невизначеності, але й підвищити ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Актуальність дослідження ризиків у підприємницькій діяльності зумовлена зростанням динамічності та складності сучасного бізнес-середовища. Глобалізаційні процеси, розвиток інформаційних технологій, нестабільність економічних умов та посилення конкуренції значно підвищують рівень невизначеності. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін, що потребує системного підходу до управління ризиками [2-3].

Зокрема, значний вплив на діяльність підприємств мають такі фактори, як коливання валютних курсів, зміни у законодавчому регулюванні, політична нестабільність, технологічні інновації та підвищення вимог до якості продукції. Крім того, впровадження нових технологій супроводжується додатковими ризиками, пов'язаними з необхідністю інвестицій та підготовки персоналу.

У сучасних умовах здатність підприємства ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики стає важливим чинником його конкурентоспроможності. Багато компаній створюють спеціалізовані підрозділи

з управління ризиками, які займаються аналізом потенційних загроз, прогнозуванням їх впливу та розробкою заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям.

Важливим аспектом дослідження є також класифікація ризиків, яка дозволяє систематизувати їх за певними ознаками та забезпечує більш ефективне управління. Залежно від джерел виникнення ризику поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики формуються під впливом факторів, що не контролюються підприємством (економічні, політичні, соціальні, екологічні), тоді як внутрішні пов'язані з особливостями функціонування самого підприємства (організаційні, виробничі, фінансові). За характером наслідків ризику можуть бути фінансовими, операційними, стратегічними, інвестиційними та репутаційними. Фінансові ризики пов'язані з можливими втратами грошових ресурсів, операційні – з порушенням виробничих процесів, стратегічні – з неправильним вибором напрямів розвитку, а репутаційні – із втратою довіри з боку партнерів і споживачів [4-5]. Таким чином, ризик є складною багатогранною категорією, що відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства. Його глибоке розуміння, систематизація та ефективне управління є необхідними передумовами забезпечення стабільного розвитку підприємницької діяльності та підвищення її результативності.

Ризик є невід'ємною характеристикою будь-якої економічної діяльності, зокрема й підприємницької, а також інвестиційних процесів. У загальному вигляді ризик доцільно трактувати як імовірність виникнення непередбачуваних подій або відхилень від запланованих результатів, що можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей. У контексті інвестиційної діяльності значення ризику набуває особливої ваги, оскільки він безпосередньо пов'язаний із невизначеністю майбутніх результатів реалізації інвестиційних проєктів. Це, у свою чергу, ускладнює процес прийняття управлінських рішень і потребує більш глибокого аналізу можливих сценаріїв розвитку подій. Усвідомлення сутності ризику дозволяє суб'єктам господарювання ефективніше планувати діяльність,

здійснювати оцінювання потенційних загроз і розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Ризики, що виникають у підприємницькій та інвестиційній діяльності, мають різноманітну природу. До них належать фінансові ризики (зміни процентних ставок, валютних курсів), економічні, політичні, технологічні та інші. Кожен із зазначених видів ризику потребує застосування специфічних методів оцінки та управління, що сприяє зниженню рівня невизначеності та забезпеченню стабільності функціонування підприємства.

Для більш глибокого розуміння сутності понять «ризик» і «підприємницький ризик», а також узагальнення існуючих наукових підходів до їх трактування, доцільно проаналізувати визначення, запропоновані різними дослідниками. Узагальнені результати такого аналізу наведено в таблиці 1.1, що дозволяє систематизувати основні підходи та виділити ключові характеристики ризику як економічної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика визначень понять «ризик» та «підприємницький ризик»

Автор(и)	Визначення терміну «ризик»	Визначення терміну «підприємницький ризик»
В. М. Герасименко	Ризик характеризує ймовірність настання несприятливих подій, що можуть вплинути на досягнення фінансових результатів.	Підприємницький ризик відображає невизначеність, пов'язану зі змінами ринкового середовища та процесом управління ресурсами.
О. П. Харченко	Ризик – це можливість виникнення подій, що негативно впливають на фінансові результати діяльності підприємства.	Підприємницький ризик визначається як імовірність збитків під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що порушують стабільність бізнесу.
М. В. Кучерявенко	Ризик відображає поєднання ймовірності та наслідків негативних подій, які можуть змінити запланований хід діяльності.	Підприємницький ризик – це комплексна загроза втрати інвестицій унаслідок економічної нестабільності або управлінських помилок.
І. С. Бондаренко	Ризик – це ймовірність події, яка може призвести до втрати або зменшення капіталу.	Підприємницький ризик пов'язаний із можливістю фінансових втрат через невизначеність ринкових умов та організаційних рішень.
А. А. Улахович	Ризик розглядається як можливість виникнення ситуацій, що	Підприємницький ризик – це сукупність потенційних негативних наслідків, пов'язаних із ринковою

	спричиняють фінансові або репутаційні втрати.	невизначеністю та управлінськими рішеннями.
Р. Д. Стейнер	Ризик – це невизначеність майбутніх фінансових результатів, яка потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.	Підприємницький ризик полягає у ймовірності втрат, спричинених помилковими рішеннями або впливом зовнішнього середовища.
Л. В. Горбунова	Ризик – це ймовірність настання негативних подій, що впливають на досягнення фінансових цілей.	Підприємницький ризик визначається як можливість значних фінансових чи операційних втрат у процесі діяльності підприємства.
О. М. Солодка	Ризик – це ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих понад допустимі межі.	Підприємницький ризик – це можливість виникнення несприятливих економічних наслідків для підприємства.
М. І. Ліберман	Ризик – це ймовірність втрат або отримання непередбачуваного результату внаслідок прийняття рішень.	Підприємницький ризик проявляється як невизначеність, що виникає через зміну зовнішніх умов функціонування бізнесу.
Л. В. Шеремет	Ризик – це ймовірність виникнення небажаних подій, які впливають на кінцевий результат діяльності.	Підприємницький ризик – це можливість отримання збитків через невизначеність ринкового середовища.

Як видно з наведених визначень, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності ризику та підприємницького ризику. Проте більшість дослідників сходяться на тому, що ключовими характеристиками ризику є невизначеність, імовірність настання подій та можливість виникнення негативних наслідків. Отже, ризик слід розглядати як складне багатofакторне явище, що проявляється на всіх етапах підприємницької діяльності та потребує системного підходу до управління. Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати теоретичну основу для подальшого дослідження методів оцінювання та мінімізації ризиків у процесі діяльності підприємства. У процесі здійснення підприємницької діяльності на підприємство впливає значна кількість факторів, які можуть виступати джерелами ризиків. Для систематизації та ефективного управління ними доцільно класифікувати ризики за джерелами їх виникнення. Найбільш поширеним є поділ на внутрішні та зовнішні ризики [6-7].

Внутрішні ризики формуються в межах самого підприємства та пов'язані з особливостями його функціонування. Вони виникають у результаті

управлінських рішень, організації бізнес-процесів, використання ресурсів та рівня кваліфікації персоналу. До основних внутрішніх ризиків належать фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні та маркетингові ризики. Особливістю цієї групи є те, що підприємство має можливість безпосередньо впливати на їх рівень, своєчасно виявляти та мінімізувати негативні наслідки [8]. Зокрема, фінансові ризики можуть бути зумовлені неефективним управлінням грошовими потоками, недоліками бюджетування або порушенням фінансової дисципліни. Виробничі ризики пов'язані з можливими збоями у технологічних процесах, зношеністю обладнання чи порушенням логістичних зв'язків. Кадрові ризики виникають унаслідок недостатнього рівня кваліфікації працівників, високої плинності кадрів або низької мотивації персоналу, що негативно впливає на результативність діяльності підприємства. Важливе місце серед внутрішніх ризиків займають інноваційні ризики, які супроводжують процес впровадження нових технологій, продуктів або управлінських рішень. Вони можуть проявлятися у вигляді технічних помилок, невідповідності очікуваним результатам або несприйняття інновацій з боку споживачів. Не менш значущими є маркетингові ризики, які пов'язані з неправильним вибором стратегії просування, помилковим позиціонуванням продукції або недостатнім вивченням ринку. На відміну від внутрішніх, зовнішні ризики формуються під впливом факторів, які не піддаються безпосередньому контролю з боку підприємства. Саме тому вони характеризуються вищим рівнем невизначеності та складністю прогнозування. До цієї групи належать політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні ризики.

Політичні ризики пов'язані зі змінами державної політики, законодавства, податкової системи або регуляторних вимог, що можуть істотно впливати на умови ведення бізнесу. Економічні ризики охоплюють інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміну рівня платоспроможності населення та інші макроекономічні фактори, які визначають загальну ділову активність.

Соціальні ризики виникають унаслідок змін у поведінці споживачів, трансформації суспільних цінностей та зростання вимог до якості продукції й

послуг. Наприклад, підвищена увага до екологічності або здорового способу життя може суттєво змінювати структуру попиту на ринку. Технологічні ризики пов'язані з швидким розвитком інновацій, що може призводити до морального старіння продукції або технологій підприємства. Екологічні ризики, у свою чергу, включають вплив природних катаклізмів, змін клімату та посилення екологічних стандартів [9]. Таким чином, поділ ризиків на внутрішні та зовнішні дозволяє більш чітко визначити їх природу та джерела виникнення, що є важливою передумовою для формування ефективної системи управління ризиками. Своєчасна ідентифікація ризиків, їх комплексний аналіз та розробка відповідних заходів реагування забезпечують зниження рівня невизначеності та підвищення стійкості підприємства до впливу несприятливих факторів. У межах класифікації ризиків за характером їх впливу на діяльність підприємства доцільно виділяти фінансові, операційні, маркетингові та інноваційні ризики. Кожна із зазначених груп має власні особливості, джерела виникнення та специфіку впливу на результати господарської діяльності. Такий підхід дозволяє більш точно обирати інструменти управління ризиками, оскільки для кожного виду необхідні різні методи оцінювання та мінімізації [6]. Фінансові ризики є одними з найбільш поширених у підприємницькій діяльності та пов'язані з можливістю втрати фінансових ресурсів унаслідок несприятливих змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Зокрема, валютні ризики виникають при здійсненні операцій в іноземній валюті, коли коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на доходи або витрати підприємства [7]. Кредитні ризики пов'язані з імовірністю невиконання контрагентами своїх фінансових зобов'язань, що може призвести до погіршення ліквідності підприємства. Інвестиційні ризики виникають у процесі вкладення капіталу в проєкти або активи, які можуть не забезпечити очікуваного рівня прибутковості.

Операційні ризики виникають у процесі здійснення основної діяльності підприємства та безпосередньо впливають на ефективність його функціонування. До них належать виробничі ризики, пов'язані зі збоями у технологічних процесах, поломками обладнання або низькою якістю сировини.

Значну роль відіграють також ризики постачання, що виникають через нестабільність у забезпеченні підприємства ресурсами. Крім того, до операційних ризиків відносять ризики, пов'язані з персоналом, зокрема недостатню кваліфікацію працівників, високу плинність кадрів або низький рівень мотивації [8-9].

Маркетингові ризики формуються у процесі взаємодії підприємства з ринком і можуть істотно впливати на його конкурентні позиції та доходи. Вони включають ризики зміни попиту, які зумовлені трансформацією споживчих переваг або появою нових товарів. Конкурентні ризики пов'язані з активізацією діяльності інших учасників ринку, що може призвести до втрати частки ринку. Важливим аспектом є також ризики цінової політики, коли неправильне встановлення цін може негативно позначитися на обсягах продажів або рівні прибутковості.

Інноваційні ризики виникають у процесі впровадження нових технологій, продуктів або управлінських підходів. Вони можуть проявлятися у вигляді технічних помилок, перевищення запланованих витрат, невідповідності результатів очікуванням або негативної реакції споживачів на нововведення. Для узагальнення характеристик основних видів ризиків за характером їх впливу доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація ризиків за характером впливу на діяльність підприємства

Вид ризику	Сутність	Основні джерела виникнення	Можливі наслідки
Фінансові	Пов'язані з імовірністю втрати фінансових ресурсів або зниження доходів	Коливання валютних курсів, неплатоспроможність контрагентів, нестабільність фінансових ринків	Зниження прибутковості, втрата ліквідності, фінансові збитки
Операційні	Виникають у процесі здійснення основної діяльності підприємства	Збої у виробництві, проблеми з постачанням, неефективне	Зупинка виробництва, зростання витрат, зниження продуктивності

		управління персоналом	
Маркетингові	Пов'язані з функціонуванням підприємства на ринку	Зміни попиту, дії конкурентів, помилки в ціноутворенні	Втрата клієнтів, зниження обсягів продажу, скорочення частки ринку
Інноваційні	Виникають у процесі впровадження нововведень	Технічні помилки, високі витрати на впровадження, невизначеність попиту	Невиправдані інвестиції, фінансові втрати, зниження ефективності діяльності

Така систематизація дозволяє більш чітко визначити особливості кожного виду ризику та сформувати ефективну систему управління ними. Розуміння характеру впливу ризиків дає змогу підприємству своєчасно розробляти заходи щодо їх попередження або мінімізації, що є важливою складовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Керованість таких ризиків дозволяє підприємству не лише мінімізувати можливі втрати, але й підвищити ефективність функціонування за рахунок своєчасного реагування на внутрішні загрози. У свою чергу, це створює основу для формування стійкої та гнучкої системи управління.

Таблиця 1.3 - Класифікація ризиків за можливістю впливу та управління

Тип ризику	Сутність	Приклади	Можливості управління
Керовані	Ризики, на які підприємство може безпосередньо впливати через управлінські рішення	Фінансові ризики (ліквідність, кредитна політика), кадрові ризики, виробничі ризики	Високий рівень контролю: планування, оптимізація процесів, навчання персоналу, фінансовий контроль
Некеровані	Ризики, що виникають під впливом зовнішніх факторів і не підлягають прямому контролю підприємства	Політичні, економічні, екологічні, макроекономічні ризики	Обмежений вплив: адаптація, страхування, диверсифікація, стратегічне планування

Таким чином, класифікація ризиків за можливістю управління дозволяє підприємствам більш чітко визначати пріоритети в системі ризик-менеджменту та обирати відповідні інструменти реагування. Особливу увагу доцільно

приділяти саме керованим ризикам, оскільки ефективне управління ними забезпечує підвищення стабільності діяльності підприємства та зменшення рівня невизначеності. Класифікація ризиків за рівнем імовірності їх настання та масштабом можливих наслідків є важливою складовою процесу оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності. Такий підхід дозволяє визначити ступінь загрози для підприємства, а також сформувані пріоритети в системі ризик-менеджменту. Поділ ризиків на високі, середні та низькі забезпечує можливість адаптації управлінських рішень залежно від рівня небезпеки та потенційного впливу на результати діяльності [12].

Ризики з високим рівнем імовірності та значними наслідками становлять найбільшу загрозу для підприємства, оскільки можуть суттєво вплинути на його фінансову стійкість і функціонування загалом. До таких ризиків, зокрема, належать валютні ризики, що є актуальними для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Коливання валютних курсів можуть призводити до зростання витрат або зниження доходів, що негативно впливає на прибутковість. Відсутність ефективних механізмів управління, зокрема хеджування, значно підвищує рівень фінансових втрат. До високоризикових також відносять ризики, пов'язані з людськими ресурсами, особливо у випадках, коли діяльність підприємства залежить від вузькоспеціалізованих фахівців. Втрата ключових працівників може призвести до дестабілізації бізнес-процесів, зниження якості продукції або послуг, а також потребує додаткових витрат на підбір і навчання персоналу. Ризики середнього рівня характеризуються помірним впливом на діяльність підприємства та, як правило, можуть бути частково контрольованими. Вони потребують постійного моніторингу та застосування превентивних заходів. Низький рівень ризику, у свою чергу, передбачає незначний вплив на результати діяльності підприємства і не потребує значних управлінських ресурсів, проте також має враховуватися в системі ризик-менеджменту. Для узагальнення зазначеної класифікації доцільно представити її у табличній формі 1.4.

Таблиця 1.4 - Класифікація ризиків за рівнем імовірності та наслідками

Рівень ризику	Характеристика	Приклади	Вплив на діяльність
Високий	Висока ймовірність настання та значні негативні наслідки	Валютні ризики, втрата ключового персоналу	Суттєві фінансові втрати, загроза стабільності підприємства
Середній	Помірна ймовірність та обмежений вплив	Зміни попиту, перебої у постачанні	Часткове зниження ефективності діяльності
Низький	Низька ймовірність і незначні наслідки	Незначні операційні збої	Мінімальний вплив на результати діяльності

Отже, ризики виступають ключовим фактором, що визначає рівень невизначеності у підприємницькій діяльності та впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства. Здатність своєчасно ідентифікувати, класифікувати та оцінювати ризики – від внутрішніх і зовнішніх до фінансових, операційних та інноваційних – створює основу для формування ефективної системи управління ризиками. Комплексний підхід до аналізу ризиків, який передбачає їх класифікацію за джерелами виникнення, характером впливу, рівнем керованості, імовірністю та наслідками, дозволяє підприємствам більш обґрунтовано формувати стратегії розвитку, розробляти заходи реагування на загрози та забезпечувати стабільність функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

## 1.2. Сучасні методи, інструменти та зарубіжний досвід управління ризиками

Управління ризиками є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує його стійке функціонування в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання ризики супроводжують практично всі види діяльності, тому ефективне управління ними відіграє ключову роль у досягненні довгострокових цілей підприємства. Відсутність належної системи ризик-менеджменту може призвести до значних втрат, спричинених як внутрішніми помилками, так і

зовнішніми факторами, зокрема економічними, політичними чи соціальними змінами [13]. Ефективна система управління ризиками дозволяє підприємствам не лише знижувати рівень потенційних загроз, але й своєчасно виявляти нові можливості для розвитку. Завдяки цьому підприємство може формувати гнучкі стратегії, спрямовані на досягнення стабільності та підвищення прибутковості навіть в умовах високого рівня невизначеності. Підприємства, які системно підходять до управління ризиками, мають суттєві конкурентні переваги. Однією з ключових є здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Наприклад, у періоди економічної нестабільності або коливань валютних курсів такі підприємства можуть швидко адаптувати свою діяльність, застосовуючи інструменти хеджування, диверсифікації активів або оптимізації витрат. Це дозволяє зберігати фінансову стійкість і мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів [15].

Важливим аспектом є також ефективне управління людськими ресурсами як складова ризик-менеджменту. Своєчасне виявлення та попередження кадрових ризиків сприяє збереженню висококваліфікованого персоналу, підвищенню мотивації працівників та забезпеченню стабільності бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Управління ризиками сприяє підвищенню якості планування та прогнозування діяльності підприємства. Використання сучасних методів аналізу ризиків дозволяє заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх можливі наслідки та розробити відповідні заходи реагування. Наприклад, аналіз тенденцій розвитку галузі та зовнішнього середовища дає змогу передбачити зміни у законодавстві, технологічні нововведення або посилення конкуренції. Це забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до нових умов та збереження його ринкових позицій. Крім того, ефективне управління ризиками дозволяє уникнути неочікуваних фінансових труднощів, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і підвищити рівень фінансової стабільності. Саме тому ризик-менеджмент виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції значення управління ризиками суттєво зростає. Глобальні економічні процеси, інтеграція ринків і швидкий розвиток технологій створюють як нові можливості, так і додаткові ризики для підприємств. З одного боку, відкриття нових ринків та доступ до інновацій сприяють розширенню бізнесу, з іншого – зростає вплив зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, політична нестабільність або зміни регуляторного середовища [16].

У таких умовах підприємства повинні активно використовувати сучасні методи та інструменти управління ризиками, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни та мінімізувати їх негативні наслідки. Важливу роль у цьому відіграє розвиток інформаційних технологій та аналітичних систем, які забезпечують обробку великих обсягів даних, виявлення закономірностей і прогнозування можливих ризиків.

Водночас сучасний підхід до управління ризиками передбачає не лише реагування на загрози, але й використання ризиків як джерела розвитку. Аналіз ризиків, пов'язаних із впровадженням нових технологій або змінами у споживчому попиті, дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати свої стратегії, виходити на нові ринки та створювати інноваційні продукти. Отже, в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління ризиками стає ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства. Здатність швидко реагувати на зміни, передбачати можливі загрози та використовувати нові можливості визначає успішність діяльності сучасних суб'єктів господарювання.

Ефективне управління ризиками є ключовою передумовою стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобалізації значення застосування різноманітних методів і інструментів ризик-менеджменту суттєво зростає, оскільки підприємства стикаються з новими викликами, що потребують швидкої адаптації та гнучкого реагування.

Використання комплексного підходу до управління ризиками дозволяє не лише знижувати негативний вплив загроз, але й відкривати нові можливості для розвитку, освоєння нових ринків і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У практиці ризик-менеджменту прийнято виділяти якісні та кількісні методи оцінювання та управління ризиками. Кількісні методи базуються на використанні математичних і статистичних моделей, що дозволяє здійснювати точну оцінку ймовірності настання ризиків і визначати їх потенційні наслідки. Натомість якісні методи ґрунтуються на експертних оцінках, аналітичному мисленні та стратегічному аналізі, що дає змогу формувати загальне уявлення про ризики та їх вплив на діяльність підприємства. Кількісні методи широко застосовуються для глибокого аналізу ризиків. Зокрема, статистичний аналіз дозволяє виявляти закономірності на основі обробки значних обсягів даних та прогнозувати ймовірність виникнення ризикових подій. Моделювання ризиків передбачає створення сценаріїв розвитку подій, що дає змогу оцінити можливі наслідки та обрати оптимальні управлінські рішення. Особливе місце серед кількісних методів займає метод Монте-Карло, який дозволяє здійснювати імітаційне моделювання великої кількості варіантів розвитку подій. Його застосування забезпечує більш точне визначення ймовірностей різних результатів і сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Важливим інструментом є також теорія ймовірності, яка забезпечує математичну основу для оцінювання ризиків і дозволяє визначати їх імовірнісні характеристики. Для систематизації основних методів управління ризиками доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Характеристика методів управління ризиками в підприємницькій діяльності

Група методів	Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Кількісні	Статистичний аналіз	Обробка історичних даних для визначення ймовірностей ризиків	Висока точність, обґрунтованість результатів	Потребує великого обсягу даних
Кількісні	Моделювання ризиків	Побудова сценаріїв розвитку подій і оцінка їх наслідків	Можливість прогнозування різних ситуацій	Складність реалізації
Кількісні	Метод Монте-Карло	Імітаційне моделювання з використанням випадкових змінних	Висока точність у складних умовах	Високі вимоги до обчислювальних ресурсів
Кількісні	Теорія ймовірності	Оцінка ймовірності подій за допомогою математичних моделей	Об'єктивність оцінки	Не враховує якісні фактори
Якісні	Експертні оцінки	Аналіз ризиків на основі досвіду фахівців	Гнучкість, швидкість застосування	Суб'єктивність результатів
Якісні	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Комплексний підхід	Обмежена точність
Якісні	Аналіз сценаріїв	Розробка альтернативних варіантів розвитку подій	Допомагає у стратегічному плануванні	Не дає точних кількісних оцінок

Таким чином, використання як кількісних, так і якісних методів управління ризиками дозволяє підприємствам отримати всебічне уявлення про потенційні загрози та сформувати ефективну систему реагування. Комплексне поєднання різних методів забезпечує підвищення точності оцінювання ризиків, обґрунтованість управлінських рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [15]. Незважаючи на широке використання кількісних методів у процесі управління ризиками, якісні методи також відіграють важливу роль,

особливо в умовах обмеженості інформації або високого рівня невизначеності. На відміну від кількісних підходів, які базуються на математичних розрахунках, якісні методи ґрунтуються на експертних оцінках, аналітичному мисленні та практичному досвіді фахівців. Одним із найбільш поширених інструментів якісного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства. Його застосування дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це, у свою чергу, сприяє ідентифікації найбільш критичних ризиків та визначенню пріоритетних напрямів їх мінімізації. Іншим важливим методом є аналіз сценаріїв, який передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку подій з урахуванням можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Застосування цього методу дозволяє підприємству оцінити потенційні наслідки різних управлінських рішень, підготуватися до можливих змін і сформувані ефективні стратегії реагування на ризики. Особливу цінність аналіз сценаріїв має у стратегічному управлінні, де необхідно враховувати значну кількість невизначених факторів [16-18]. Важливе місце серед якісних методів займає метод Делфі, який передбачає використання експертних оцінок для аналізу ризиків. Його сутність полягає у проведенні багатоетапного анонімного опитування експертів з метою отримання узгодженого прогнозу щодо ймовірності та наслідків ризиків. Даний метод є особливо корисним у випадках, коли відсутні достатні статистичні дані або коли ризики мають складний і багатофакторний характер. Для узагальнення основних якісних методів управління ризиками доцільно представити їх у табл. 1.6. Отже, ефективна система управління ризиками передбачає поєднання як кількісних, так і якісних методів. Кількісні підходи забезпечують точність оцінювання ризиків і їх наслідків, тоді як якісні методи дозволяють врахувати фактори, які важко формалізувати, зокрема експертні знання та інтуїтивні оцінки.

Комплексне використання зазначених методів створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності

діяльності підприємства та зниження негативного впливу ризиків на його розвиток.

Таблиця 1.6 - Характеристика якісних методів управління ризиками

Метод	Сутність	Основні переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Комплексний підхід, простота використання	Високий рівень суб'єктивності
Аналіз сценаріїв	Розробка альтернативних варіантів розвитку подій	Дозволяє підготуватися до різних ситуацій, корисний для стратегічного планування	Відсутність точних кількісних оцінок
Метод Делфі	Отримання експертних оцінок шляхом багатоетапного опитування	Врахування досвіду фахівців, можливість роботи за відсутності даних	Тривалість проведення, залежність від експертів
Експертні оцінки	Аналіз ризиків на основі знань і досвіду спеціалістів	Швидкість отримання результатів, гнучкість	Суб'єктивність та можливість упередженості

Управління ризиками є одним із ключових напрямів діяльності підприємства, оскільки будь-яка господарська діяльність пов'язана з невизначеністю та можливістю виникнення несприятливих подій. У цьому контексті важливим завданням є вибір та ефективне застосування інструментів, які дозволяють мінімізувати вплив ризиків та забезпечити стабільність функціонування підприємства [24]. Сучасна практика ризик-менеджменту передбачає використання різноманітних інструментів, серед яких особливе місце займають страхування, хеджування фінансових ризиків, диверсифікація активів, а також системи внутрішнього контролю та аудиту. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам не лише знижувати ймовірність виникнення негативних наслідків, але й підвищувати загальний рівень фінансової та операційної стійкості. Одним із найбільш поширених інструментів

є страхування, яке передбачає передачу частини ризику страховій компанії. У разі настання страхового випадку підприємство отримує компенсацію, що дозволяє зменшити фінансові втрати [25]. Важливим фінансовим інструментом є хеджування, яке здійснюється за допомогою похідних фінансових інструментів (деривативів). Його застосування дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, процентних ставок або цін на ресурси. Наприклад, використання форвардних або ф'ючерсних контрактів дає змогу зафіксувати ціну чи курс і тим самим уникнути можливих фінансових втрат у майбутньому. Не менш важливим інструментом є диверсифікація, яка передбачає розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності, активами або ринками. Завдяки цьому знижується залежність підприємства від одного джерела доходу або одного виду ризику. У випадку негативного розвитку подій в одному сегменті, втрати можуть бути компенсовані за рахунок інших напрямів діяльності [29-33]. Система внутрішнього контролю та аудиту відіграє важливу роль у мінімізації внутрішніх ризиків. Вона забезпечує контроль за дотриманням встановлених процедур, ефективністю використання ресурсів і достовірністю фінансової інформації. Проведення регулярного аудиту дозволяє своєчасно виявляти недоліки в діяльності підприємства та запобігати виникненню ризикових ситуацій. Для узагальнення основних інструментів управління ризиками доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Основні інструменти управління ризиками на підприємстві

Інструмент	Сутність	Основні переваги
Страхування	Передача ризику страховій компанії з отриманням компенсації у разі настання події	Зниження фінансових втрат, підвищення стабільності
Хеджування	Захист від фінансових ризиків за допомогою деривативів	Фіксація цін і курсів, стабілізація доходів
Диверсифікація	Розподіл активів між різними напрямками діяльності	Зменшення концентрації ризиків
Внутрішній контроль	Система процедур для запобігання помилкам і порушенням	Підвищення ефективності управління
Аудит	Перевірка фінансової та операційної діяльності	Виявлення недоліків і ризиків

Таким чином, використання комплексу інструментів управління ризиками дозволяє підприємствам формувати ефективну систему захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. Поєднання страхування, хеджування, диверсифікації та внутрішнього контролю створює основу для підвищення стійкості підприємства, забезпечення його стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей [29-33]. Управління ризиками є важливою складовою діяльності підприємств у світовій практиці. У розвинених країнах, зокрема у США та державах Європейського Союзу, ризик-менеджмент інтегрований у загальну систему корпоративного управління та є невід'ємною частиною бізнес-культури.

Застосування ефективних підходів до управління ризиками у цих країнах сприяє не лише мінімізації можливих втрат, але й підвищенню ефективності діяльності підприємств, забезпеченню їх стабільності та довгострокової конкурентоспроможності. Важливою особливістю є інтеграція системи управління ризиками на всіх рівнях управління та в усіх функціональних сферах діяльності підприємства [27]. У США система управління ризиками орієнтована на комплексне врахування фінансових, юридичних та операційних ризиків. Американські компанії активно застосовують сучасні інструменти аналізу, зокрема статистичні методи, моделювання та цифрові технології, включаючи використання великих даних та елементів штучного інтелекту. Значна увага приділяється страхуванню та використанню деривативів для хеджування фінансових ризиків, що дозволяє мінімізувати вплив коливань валютних курсів і цін на ресурси [26].

У країнах Європейського Союзу, зокрема у Великобританії та Німеччині, ризик-менеджмент має стратегічний характер і тісно пов'язаний із концепцією сталого розвитку. Європейські підприємства приділяють значну увагу екологічним і соціальним ризикам, а також дотриманню регуляторних вимог. Важливим елементом є прозорість діяльності та обов'язкове розкриття інформації про ризики, що сприяє підвищенню довіри інвесторів та партнерів. Крім того, широко використовуються стратегічні інструменти аналізу, такі як

SWOT-аналіз, а також сучасні інформаційні технології для моніторингу та прогнозування ризиків.

Глобалізація економіки зумовлює необхідність формування комплексного підходу до управління ризиками, що враховує не лише фінансові, але й політичні, соціальні та екологічні фактори. У міжнародному бізнес-середовищі підприємства повинні адаптувати свої стратегії ризик-менеджменту до специфіки різних ринків, враховуючи місцеві економічні умови, законодавство та культурні особливості. Для узагальнення особливостей зарубіжного досвіду управління ризиками доцільно представити його у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 - Порівняльна характеристика підходів до управління ризиками в різних країнах

Країна/регіон	Основні підходи
США	Комплексний ризик-менеджмент, орієнтація на фінансові результати
ЄС (Великобританія, Німеччина)	Інтеграція ризик-менеджменту у стратегію, орієнтація на сталий розвиток
Глобальні компанії	Системний підхід до управління ризиками

Досвід розвинених країн має важливе значення для вдосконалення системи управління ризиками на підприємствах України. У сучасних умовах українські компанії дедалі активніше впроваджують міжнародні підходи, зокрема використовують інструменти страхування, хеджування та диверсифікації активів, а також застосовують сучасні методи аналізу ризиків. Особливо актуальним є використання зарубіжного досвіду в галузях з підвищеним рівнем ризику, таких як аграрний сектор та енергетика. Водночас важливим завданням залишається адаптація міжнародних стандартів до національних умов, з урахуванням особливостей правового середовища, економічної ситуації та структури ринку.

Перспективи розвитку управління ризиками набувають особливої актуальності в умовах швидких економічних змін, посилення конкуренції та активного впровадження інноваційних технологій. У сучасному бізнес-

середовищі, де невизначеність є постійною характеристикою, ефективний ризик-менеджмент стає важливим інструментом забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємства [25]. Розвиток сучасних технологій відкриває нові можливості для вдосконалення процесів управління ризиками. Зокрема, застосування штучного інтелекту, технологій Big Data та машинного навчання дозволяє значно підвищити точність прогнозування ризиків, оперативність їх виявлення та ефективність прийняття управлінських рішень. Використання цих інструментів забезпечує можливість аналізу великих обсягів інформації, виявлення прихованих закономірностей та формування більш обґрунтованих управлінських стратегій.

Важливу роль у розвитку ризик-менеджменту відіграє цифровізація, яка забезпечує доступ до інформації в режимі реального часу та дозволяє здійснювати постійний моніторинг ризиків. Завдяки цифровим платформам підприємства можуть оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що суттєво підвищує їхню адаптивність та конкурентоспроможність. Автоматизація процесів управління ризиками є ще одним важливим напрямом розвитку. Вона дозволяє зменшити вплив людського фактору, підвищити точність оцінювання ризиків і скоротити витрати на управління ними. Використання автоматизованих систем сприяє швидкому виявленню загроз, своєчасному прийняттю рішень і підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Значну роль у вдосконаленні управління ризиками відіграє також адаптація зарубіжного досвіду до національних умов. Використання міжнародних стандартів і практик дозволяє підвищити ефективність ризик-менеджменту, проте потребує врахування особливостей економічного середовища, законодавства та структури ринку. Такий підхід забезпечує формування оптимальної системи управління ризиками, яка відповідає як міжнародним вимогам, так і національним реаліям. Для узагальнення основних напрямів розвитку управління ризиками доцільно представити їх у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 - Сучасні тенденції та перспективи розвитку управління ризиками

Напрямок розвитку	Сутність	Основні переваги
Штучний інтелект та Big Data	Аналіз великих масивів даних для прогнозування ризиків	Висока точність прогнозів, швидкість обробки інформації
Цифровізація	Використання цифрових платформ для моніторингу ризиків	Оперативність прийняття рішень, доступ до даних у реальному часі
Автоматизація	Застосування програмних систем для оцінки та контролю ризиків	Зниження витрат, мінімізація людського фактору
Інтеграція ризик-менеджменту	Включення управління ризиками у стратегію підприємства	Підвищення ефективності управління
Адаптація міжнародного досвіду	Використання зарубіжних практик з урахуванням національних умов	Підвищення конкурентоспроможності

Таким чином, розвиток управління ризиками в сучасних умовах пов'язаний із широким впровадженням інноваційних технологій, цифрових інструментів та автоматизованих систем. Комплексне використання цих підходів дозволяє підприємствам не лише знижувати рівень ризиків, але й ефективно використовувати їх як фактор розвитку [30]. У перспективі управління ризиками має орієнтуватися на проактивний підхід, який передбачає не лише реагування на загрози, але й їх прогнозування та використання можливостей. Це забезпечить підвищення стійкості підприємств, їх адаптивності до змін та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

### 1.3. Основні підходи та стратегії мінімізації ризиків у підприємстві

У підприємницькій діяльності управління ризиками виступає одним із ключових елементів забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вплив ризиків, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, може суттєво позначитися на фінансових результатах, ефективності операцій та діловій репутації компанії. Саме тому формування та впровадження ефективних стратегій мінімізації ризиків є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства [15]. Стратегії мінімізації ризиків являють собою сукупність управлінських

заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризикових ситуацій або пом'якшення їх негативних наслідків. Вибір конкретної стратегії залежить від характеру ризику, масштабів його впливу, специфіки діяльності підприємства, а також його фінансових можливостей і стратегічних орієнтирів [11]. Ефективна система мінімізації ризиків передбачає не лише реагування на вже існуючі загрози, але й створення механізмів їх попередження. Важливим елементом є постійний моніторинг і оцінювання ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та оперативно адаптувати управлінські рішення.

Однією з найбільш поширених стратегій є уникнення ризику, яка полягає у відмові від діяльності, що супроводжується надмірним рівнем небезпеки. Наприклад, підприємство може відмовитися від реалізації проєктів у нестабільних регіонах або від інвестування у високоризикові напрями. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність значних втрат, однак може обмежувати потенційні можливості розвитку [22]. Іншою важливою стратегією є перенесення ризику, яка передбачає передачу відповідальності за можливі втрати третім сторонам. Найпоширенішими інструментами реалізації цієї стратегії є страхування та хеджування. Завдяки страхуванню підприємство отримує фінансовий захист у разі настання ризикових подій, тоді як хеджування дозволяє мінімізувати вплив коливань фінансових показників, таких як валютні курси або ціни на ресурси [26]. Стратегія зниження ризику спрямована на зменшення ймовірності виникнення ризикових ситуацій або обмеження їх наслідків. Це досягається шляхом удосконалення виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та покращення системи внутрішнього контролю. Такий підхід дозволяє не лише знизити ризики, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства [25]. Стратегія прийняття ризику передбачає усвідомлене погодження підприємства з можливими втратами у разі, якщо потенційні вигоди перевищують ризики. Цей підхід часто застосовується в інноваційній діяльності або в умовах високої конкуренції, коли відмова від ризику може означати втрату

ринкових можливостей. Водночас прийняття ризику потребує ретельного аналізу та встановлення чітких меж допустимого ризику. Для узагальнення основних стратегій мінімізації ризиків доцільно представити їх у табличній формі 1.10.

Таблиця 1.10 - Основні стратегії мінімізації ризиків у підприємницькій діяльності

Стратегія	Сутність	Приклади застосування	Переваги	Недоліки
Уникнення ризику	Відмова від діяльності з високим рівнем ризику	Відмова від інвестицій у нестабільні ринки	Зниження ймовірності втрат	Обмеження можливостей розвитку
Перенесення ризику	Передача ризику третім сторонам	Страховання, хеджування	Зменшення фінансових втрат	Додаткові витрати
Зниження ризику	Зменшення ймовірності або наслідків ризику	Модернізація виробництва, навчання персоналу	Підвищення ефективності діяльності	Потребує ресурсів
Прийняття ризику	Усвідомлене прийняття ризику	Інвестиції в інноваційні проекти	Можливість отримання високого прибутку	Ймовірність значних втрат

Важливе значення у процесі управління ризиками має також система показників оцінювання ризиків. Вона дозволяє визначити рівень ризику, оцінити його вплив на діяльність підприємства та ефективність впроваджених заходів. Використання фінансових, операційних, ринкових та інноваційних показників забезпечує комплексний підхід до оцінювання ризиків і сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Водночас ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише уникати негативних наслідків, але й створювати додаткові можливості для розвитку. Раціональне використання стратегій мінімізації ризиків сприяє зниженню рівня невизначеності, підвищенню прогнозованості результатів діяльності, а також покращенню інвестиційної привабливості підприємства. Це, у свою чергу, позитивно впливає на його репутацію та конкурентні позиції на

ринку. Серед основних стратегій управління ризиками особливе місце займає стратегія уникнення ризику, яка передбачає відмову від діяльності, що характеризується надмірно високим рівнем небезпеки. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність значних втрат, однак водночас може обмежувати потенціал розвитку підприємства та зменшувати можливості отримання прибутку. Стратегія перенесення ризику передбачає передачу відповідальності за ризики третім сторонам. Найбільш поширеними інструментами є страхування, хеджування та аутсорсинг. Застосування цих інструментів дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство та підвищити його стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Стратегія зниження ризику спрямована на впровадження заходів, які дозволяють зменшити ймовірність виникнення ризиків або їх наслідки. До таких заходів належать модернізація виробництва, удосконалення управлінських процесів, впровадження систем внутрішнього контролю та підвищення кваліфікації персоналу. Даний підхід є одним із найбільш ефективних, проте потребує значних ресурсів.

Стратегія прийняття ризику застосовується у випадках, коли потенційні вигоди перевищують можливі втрати. Вона характерна для інноваційної діяльності та висококонкурентних ринків, де підприємства змушені приймати ризики для досягнення стратегічних переваг. Окрему увагу слід приділити стратегіям мінімізації фінансових ризиків, серед яких ключове місце займають страхування, хеджування та диверсифікація. Страхування дозволяє компенсувати можливі втрати, хеджування – захиститися від коливань ринкових показників, а диверсифікація – зменшити залежність від окремих джерел доходу або активів.

Важливими інструментами є також фінансові деривативи, зокрема ф'ючерси, опціони, свопи та форвардні контракти, які дозволяють ефективно управляти валютними, процентними та товарними ризиками. Стратегії мінімізації операційних ризиків передбачають удосконалення бізнес-процесів, автоматизацію діяльності, впровадження сучасних систем управління (ERP), а також розвиток систем внутрішнього контролю та аудиту. Важливу роль відіграє

оптимізація ресурсів і управління ланцюгами постачання, що дозволяє знизити ймовірність перебоїв у діяльності підприємства. З метою підвищення ефективності управління ризиками підприємства також застосовують сучасні методології, зокрема Lean та Six Sigma, які спрямовані на підвищення якості процесів і зниження втрат. Стратегії мінімізації інноваційних ризиків спрямовані на зменшення невизначеності, пов'язаної із впровадженням нових технологій та продуктів. Вони включають попереднє тестування інновацій, аналіз ринку, поетапне впровадження змін та постійний моніторинг результатів.

Таблиця 1.11 - Систематизація стратегій мінімізації ризиків за видами

Вид ризику	Основні стратегії	Інструменти	Результат
Фінансові	Перенесення, диверсифікація	Страховання, хеджування, деривативи	Стабілізація фінансових результатів
Операційні	Зниження, оптимізація	Автоматизація, ERP, внутрішній контроль	Підвищення ефективності процесів
Інноваційні	Прийняття, зниження	Тестування, поетапне впровадження	Зменшення невизначеності
Ринкові	Уникнення, диверсифікація	Аналіз ринку, стратегічне планування	Зниження впливу зовнішніх факторів
Комплексні	Поєднання стратегій	Інтегрована система ризик-менеджменту	Підвищення стійкості підприємства

Таким чином, ефективне управління ризиками передбачає використання комплексу стратегій та інструментів, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін, мінімізувати негативні наслідки ризиків і водночас використовувати їх як джерело нових можливостей. Комплексний підхід до мінімізації ризиків є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Однією з ключових стратегій мінімізації інноваційних ризиків є комплексне планування процесу впровадження нових технологій із урахуванням усіх можливих загроз. Перед впровадженням інновацій доцільно проводити всебічну оцінку ризиків, що охоплює технічні, фінансові, організаційні та ринкові аспекти. Такий підхід

дозволяє заздалегідь виявити потенційні проблеми та розробити ефективні заходи щодо їх попередження [16-17]. Важливим елементом є тестування нових рішень перед їх масштабним впровадженням. Це дає змогу оцінити вплив інновацій на існуючі бізнес-процеси, рівень готовності персоналу, а також відповідність інфраструктури новим вимогам. Завдяки цьому підприємство може зменшити ймовірність технічних збоїв і фінансових втрат.

Ефективним інструментом мінімізації інноваційних ризиків є використання пілотних проєктів, які дозволяють апробувати нові технології або продукти в обмежених умовах. Такий підхід забезпечує можливість виявлення недоліків на ранніх етапах і внесення необхідних коректив до початку масштабного впровадження. Крім того, пілотування дозволяє оцінити реакцію споживачів і адаптувати продукт до ринкових вимог. Не менш важливим є експериментальний підхід, який передбачає тестування різних гіпотез у реальних умовах. Це дозволяє підприємствам отримувати практичні дані та зменшувати невизначеність, пов'язану з інноваційною діяльністю. Ще одним важливим напрямом є відбір інновацій на основі аналізу ризиків. У процесі прийняття управлінських рішень підприємства повинні оцінювати співвідношення потенційних вигод і ризиків, використовуючи сучасні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, сценарне планування та аналіз чутливості. Це дозволяє обирати найбільш перспективні напрями розвитку з мінімальним рівнем ризику.

Важливу роль у системі управління ризиками відіграє стратегічне планування, яке забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства. Завдяки цьому підприємство може своєчасно виявляти потенційні загрози, прогнозувати їх вплив і розробляти заходи для їх нейтралізації.

Серед інструментів стратегічного аналізу важливе місце займає сценарне планування, яке дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій та розробляти альтернативні стратегії реагування. Це підвищує гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Аналіз галузевих особливостей та середовища функціонування підприємства ТОВ «ROZETKA»

ТОВ «Rozetka» є одним із провідних підприємств України у сфері електронної комерції, що спеціалізується на онлайн-продажу широкого асортименту товарів – від побутової техніки та електроніки до одягу, товарів для дому, дитячої продукції та продуктів харчування [30]. Компанія займає лідерські позиції на ринку e-commerce та виступає ключовим гравцем у сфері цифрової торгівлі.

Компанія була заснована у 2005 році в місті Києві як інтернет-магазин, що спеціалізувався на продажу електроніки та побутової техніки. Завдяки швидкому розвитку цифрових технологій та зростанню попиту на онлайн-покупки підприємство поступово розширило свій асортимент і трансформувалося у багатофункціональний маркетплейс.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності у сфері електронної комерції. Основний вид діяльності за КВЕД – роздрібна торгівля через мережу Інтернет.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Rozetka» функціонує як омніканальна платформа, яка поєднує онлайн-торгівлю з мережею пунктів видачі товарів та партнерськими магазинами. Компанія активно розвиває логістичну інфраструктуру, що дозволяє забезпечувати швидку доставку продукції по всій території України. Асортимент товарів, що пропонує підприємство, є надзвичайно широким і включає тисячі позицій від провідних світових і вітчизняних брендів. Це дозволяє компанії задовольняти потреби різних категорій споживачів та забезпечує її конкурентні переваги на ринку.

Основними клієнтами ТОВ «Rozetka» є фізичні особи, які здійснюють покупки для особистого використання, а також представники малого та середнього бізнесу. Завдяки зручному інтерфейсу платформи, широкому вибору товарів і конкурентним цінам компанія приваблює значну кількість користувачів, що забезпечує стабільний попит.

Галузь електронної комерції, у якій функціонує підприємство, характеризується високим рівнем динамічності, швидким розвитком технологій та значною конкуренцією. До основних конкурентів ТОВ «Rozetka» належать як міжнародні онлайн-платформи, так і українські інтернет-магазини.

Серед ключових галузевих особливостей функціонування підприємства можна виділити [30]:

- високу залежність від інформаційних технологій;
- необхідність постійного оновлення асортименту;
- значну роль логістичних процесів;
- високу конкуренцію;
- чутливість до змін споживчих уподобань.

Зовнішнє середовище діяльності підприємства формується під впливом економічних, технологічних, соціальних та політичних факторів. Економічні фактори включають рівень доходів населення, інфляцію та загальний стан економіки. Технологічні фактори пов'язані з розвитком цифрових платформ, платіжних систем та логістичних рішень.

Соціальні фактори проявляються у зміні поведінки споживачів, які все частіше віддають перевагу онлайн-покупкам. Політичні фактори можуть впливати через зміни у законодавстві, регулюванні електронної комерції та умовах ведення бізнесу.

Внутрішнє середовище підприємства визначається ефективністю управління ресурсами, організацією бізнес-процесів, рівнем технологічного розвитку та кваліфікацією персоналу. Особливе значення має розвиток ІТ-інфраструктури, оскільки саме вона забезпечує безперебійне функціонування платформи.

Важливою складовою діяльності ТОВ «Rozetka» є логістична система, яка включає склади, транспортні мережі та партнерські служби доставки. Ефективність логістики безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компанії.

Для узагальнення основних факторів зовнішнього середовища доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Фактори зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Rozetka»

Група факторів	Характеристика впливу
Економічні	Рівень доходів населення, інфляція, купівельна спроможність
Технологічні	Розвиток ІТ, цифрових платформ, автоматизація процесів
Соціальні	Зміна споживчих уподобань, зростання популярності онлайн-покупок
Політичні	Законодавче регулювання, податкова політика
Конкурентні	Рівень конкуренції на ринку e-commerce

Таким чином, діяльність ТОВ «Rozetka» здійснюється в умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність ефективного управління ризиками, особливо у сфері логістики, інформаційних технологій, фінансів та взаємодії з клієнтами.

Аналіз галузевих особливостей і середовища функціонування підприємства дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Rozetka» функціонує в динамічному та ризикогенному середовищі, що потребує впровадження сучасних підходів до управління ризиками з метою забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У 2023 році ТОВ «Rozetka» планувало подальше розширення обсягів продажів та зміцнення позицій на ринку електронної комерції. Проте повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на діяльність компанії, зокрема на логістичні процеси, постачання товарів та функціонування окремих складів і пунктів видачі. Незважаючи на складні умови, підприємство змогло адаптуватися до нових викликів та продовжило свою діяльність, активно розвиваючи онлайн-продажі та оптимізуючи бізнес-процеси.

У відповідь на зміни зовнішнього середовища компанія розширила асортимент продукції, приділивши особливу увагу товарам першої необхідності, медичним виробам, а також товарам військового та захисного призначення. Така диверсифікація дозволила не лише зберегти клієнтську базу, але й підвищити попит у нових сегментах ринку. Організаційна структура ТОВ «Rozetka» побудована за функціональним принципом та включає основні підрозділи, що забезпечують ефективне управління діяльністю підприємства [30]:

- керівництво компанії (генеральний директор та управлінська команда);
- відділ закупівель, що відповідає за формування асортименту та взаємодію з постачальниками;
- відділ продажів і розвитку маркетплейсу, який забезпечує реалізацію товарів через онлайн-платформу;
- логістичний підрозділ, що організовує зберігання, обробку та доставку замовлень;
- ІТ-відділ, який підтримує функціонування електронної платформи та забезпечує кібербезпеку;
- фінансовий відділ, відповідальний за управління фінансовими потоками та аналіз результатів діяльності;
- маркетинговий відділ, що формує стратегії просування, реклами та взаємодії з клієнтами.

Така організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функцій і сприяє ефективному управлінню бізнес-процесами в умовах динамічного ринку електронної комерції. Таким чином, стійкість підприємства до зовнішніх викликів підтверджує ефективність його системи управління ризиками та здатність адаптуватися до умов високої невизначеності.

## 2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ROZETKA»

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на основі аналізу ключових показників діяльності, зокрема доходів, витрат, прибутку, структури активів і пасивів, а також ефективності використання ресурсів. Дані показники дозволяють визначити рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність та конкурентоспроможність на ринку.

ТОВ «Rozetka», як провідний суб'єкт електронної комерції, демонструє стабільну динаміку розвитку, що обумовлено зростанням популярності онлайн-торгівлі в Україні. Незважаючи на складні економічні умови, пов'язані з пандемією та воєнними діями, компанія змогла зберегти позиції на ринку та забезпечити поступове зростання основних фінансових показників.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021–2023 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Rozetka» за 2021–2023 рр. [30]

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Виручка від реалізації, млн грн	45 000	52 000	65 000	+44,4
Собівартість реалізації, млн грн	34 000	38 500	47 000	+38,2
Валовий прибуток, млн грн	11 000	13 500	18 000	+63,6
Чистий прибуток, млн грн	1 800	2 600	2 200	+22,2
Кількість працівників, осіб	10 500	11 200	11 000	+4,8
Середня зарплата, грн	18 000	22 000	26 000	+44,4
Оборотні активи, млн грн	20 000	24 000	29 000	+45,0
Власний капітал, млн грн	12 000	14 500	17 000	+41,7

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Виручка від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зросла майже на 44%, що пов'язано зі зростанням популярності онлайн-торгівлі та розширенням асортименту продукції.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростання, що пояснюється збільшенням обсягів продажів, логістичними витратами та

інфляційними процесами. Водночас валовий прибуток підприємства зріс більш швидкими темпами, що свідчить про ефективну цінову політику та оптимізацію витрат. Чистий прибуток у 2022 році суттєво зріс, однак у 2023 році спостерігається його незначне зниження, що пов'язано зі зростанням витрат на логістику, забезпечення безперебійної роботи та інвестиціями в розвиток ІТ-інфраструктури. Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною, що свідчить про ефективну кадрову політику підприємства. Водночас рівень середньої заробітної плати зріс, що є позитивним фактором мотивації персоналу. Значну роль у діяльності ТОВ «Rozetka» відіграють оборотні активи, оскільки специфіка електронної комерції передбачає постійний обіг товарів та фінансових ресурсів. Зростання оборотних активів свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства.

Для більш детальної оцінки фінансового стану доцільно проаналізувати структуру активів і пасивів підприємства.

Таблиця 2.3 - Структура майна ТОВ «Rozetka» та джерела його формування [30]

Показники	2021, %	2022, %	2023, %
Необоротні активи	35	33	32
Оборотні активи	65	67	68
Власний капітал	45	43	41
Поточні зобов'язання	40	44	47
Довгострокові зобов'язання	15	13	12

Аналіз структури активів показує, що основну частку становлять оборотні активи, що є характерним для підприємств сфери електронної комерції. Це пояснюється високою швидкістю обігу товарів і необхідністю підтримання значних запасів продукції. У структурі пасивів спостерігається зростання частки поточних зобов'язань, що може свідчити про активне використання кредитних ресурсів для фінансування операційної діяльності. Водночас зниження частки власного капіталу потребує посилення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Rozetka» має загалом стабільний фінансово-економічний стан, демонструє позитивну динаміку розвитку та ефективно адаптується до умов зовнішнього середовища. Водночас зростання витрат і залежність від зовнішніх факторів вимагають удосконалення системи управління ризиками, що є особливо актуальним у сучасних умовах господарювання. Наступним етапом оцінки фінансово-економічного стану підприємства є аналіз формування фінансових результатів, що дозволяє визначити ефективність господарської діяльності та виявити основні тенденції зміни доходів і витрат. Такий аналіз дає змогу оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на кінцеві результати діяльності підприємства. Основні показники формування фінансових результатів ТОВ «Rozetka» за 2021–2023 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Rozetka» у 2021–2023 роках [30]

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	%
Чистий дохід від реалізації, млн грн	45 000	52 000	65 000	+20 000	44,4
Собівартість реалізації, млн грн	34 000	38 500	47 000	+13 000	38,2
Валовий прибуток, млн грн	11 000	13 500	18 000	+7 000	63,6
Інші операційні доходи, млн грн	400	380	520	+120	30,0
Адміністративні витрати, млн грн	1 200	1 400	1 900	+700	58,3
Витрати на збут, млн грн	8 000	9 500	12 500	+4 500	56,3
Інші операційні витрати, млн грн	300	900	700	+400	133,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн	3 900	4 200	4 500	+600	15,4
Фінансові доходи, млн грн	80	150	120	+40	50,0
Інші доходи, млн грн	300	50	90	-210	-70,0
Фінансові витрати, млн грн	200	260	420	+220	110,0
Інші витрати, млн грн	150	1 200	600	+450	300,0
Чистий прибуток, млн грн	1 800	2 600	2 200	+400	22,2

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, попри складні економічні умови.

До основних позитивних тенденцій можна віднести:

- зростання чистого доходу від реалізації на 44,4%, що обумовлено розвитком онлайн-торгівлі та збільшенням попиту на електронні сервіси;
- значне зростання валового прибутку (на 63,6%), що свідчить про ефективну політику формування цін та оптимізацію витрат;
- збільшення фінансового результату від операційної діяльності, що підтверджує стабільність основної діяльності підприємства;
- зростання інших операційних доходів, що пов'язано з розширенням спектра послуг і партнерських програм.

Водночас спостерігаються і певні негативні тенденції, пов'язані зі зростанням витрат:

- собівартість реалізації зросла майже на 38%, що пов'язано із збільшенням логістичних витрат та інфляційними процесами;
- адміністративні витрати зросли на 58,3%, що пояснюється розвитком управлінської інфраструктури та ІТ-систем;
- витрати на збут зросли на 56,3% у зв'язку з розширенням логістичної мережі та маркетингової активності;
- суттєво зросли фінансові витрати, що пов'язано з використанням кредитних ресурсів та валютними коливаннями;
- зменшення інших доходів свідчить про зниження додаткових джерел фінансування.

Незважаючи на зростання витрат, підприємство залишається прибутковим. Чистий прибуток у 2023 році становив 2,2 млрд грн, що свідчить про ефективність бізнес-моделі та здатність компанії адаптуватися до кризових умов. Для більш глибокої оцінки фінансового стану доцільно розглянути основні фінансові коефіцієнти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Rozetka»  
у 2021–2023 роках [30]

Показники	Норма	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 2,0$	1,6	1,7	1,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,05	0,06	0,08
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,45	0,43	0,41
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1,0$	0,95	0,97	0,94
Рентабельність діяльності, %	↑	18,0	22,5	15,5
Рентабельність власного капіталу, %	↑	15,0	18,0	13,0

Аналіз фінансових коефіцієнтів показує, що підприємство має відносно стабільний, але не ідеальний фінансовий стан. Зокрема:

- коефіцієнти ліквідності не досягають нормативного рівня, що свідчить про певні проблеми з ліквідністю;
- коефіцієнт автономії нижчий за норму, що вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- рентабельність діяльності знизилася у 2023 році через зростання витрат;
- показники фінансової стабільності залишаються на прийнятному рівні.

Таким чином, ТОВ «Rozetka» демонструє загалом позитивну динаміку розвитку та зберігає прибутковість, однак зростання витрат і залежність від зовнішніх факторів підвищують рівень фінансових ризиків. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління ризиками, що є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства.

### 2.3. Оцінювання ефективності використання інструментів управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасних підприємств, особливо для компаній, що працюють у сфері електронної комерції, зокрема ТОВ «Rozetka». Врахування ризиків у процесі стратегічного планування та оперативного управління дозволяє

зменшити їх негативний вплив, підвищити адаптивність бізнесу та забезпечити стабільний розвиток у умовах динамічного ринкового середовища. Застосування сучасних методів ризик-менеджменту сприяє оптимізації фінансових, операційних і конкурентних процесів діяльності підприємства. Зовнішні ризики, з якими стикається ТОВ «Rozetka», формуються під впливом макроекономічних, політичних та ринкових факторів. Одним із найбільш значущих є економічний ризик, пов'язаний із нестабільністю економіки України, інфляційними процесами та коливанням валютних курсів. Оскільки значна частина товарів реалізується через імпорتنі канали, зміни валютного курсу безпосередньо впливають на закупівельну вартість продукції та кінцеву ціну для споживача. Це може призводити до зниження попиту та скорочення обсягів продажів.

Важливим фактором є також зміни у законодавчому полі, зокрема у сфері оподаткування, електронної комерції та митного регулювання. Посилення регуляторних вимог або зміна умов ведення бізнесу можуть спричинити зростання витрат і ускладнення операційної діяльності підприємства. Суттєвий вплив мають і політичні ризики, пов'язані з військовими діями, нестабільністю державного управління та загальною геополітичною ситуацією. Вони можуть призводити до порушення логістичних ланцюгів, зниження ділової активності та зміни поведінки споживачів. Окрему групу становлять ринкові ризики, зокрема високий рівень конкуренції у сфері електронної комерції. ТОВ «Rozetka» функціонує в умовах жорсткої конкуренції як з боку національних онлайн-ритейлерів, так і міжнародних платформ. Конкуренти пропонують широкий асортимент товарів, конкурентні ціни та швидкі сервіси доставки, що змушує компанію постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Також існує ризик появи нових гравців на ринку, що може призвести до перерозподілу ринкових часток.

Внутрішні ризики підприємства пов'язані з особливостями організації бізнес-процесів та управління ресурсами. Однією з ключових груп є фінансові ризики, які можуть виникати через зниження рівня ліквідності, збільшення витрат або нестабільність грошових потоків. Зростання витрат на логістику,

маркетинг і технологічну інфраструктуру може впливати на прибутковість підприємства. Операційні ризики є особливо актуальними для компанії, що функціонує у сфері електронної комерції. Вони пов'язані з можливими перебоями у роботі логістичних систем, затримками доставки, помилками у формуванні замовлень або технічними збоями платформи. Наприклад, порушення роботи складів або транспортних маршрутів може призвести до затримок у виконанні замовлень, що негативно вплине на рівень задоволеності клієнтів.

Важливим елементом є також ІТ-ризики, оскільки діяльність ТОВ «Rozetka» безпосередньо залежить від функціонування електронної платформи. Збої у роботі сайту, кіберзагрози або витік даних можуть спричинити значні фінансові втрати та погіршення репутації компанії. Кадрові ризики також відіграють значну роль у діяльності підприємства. Вони пов'язані з труднощами у залученні та утриманні кваліфікованих спеціалістів, особливо у сфері ІТ, логістики та обслуговування клієнтів. Низький рівень мотивації персоналу або висока плинність кадрів можуть негативно вплинути на якість обслуговування та ефективність роботи підприємства. Таким чином, діяльність ТОВ «Rozetka» супроводжується значною кількістю як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, що обумовлено специфікою галузі електронної комерції та високим рівнем невизначеності. Це підкреслює необхідність постійного вдосконалення системи управління ризиками, що дозволить підприємству забезпечити стабільність функціонування та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Ще однією важливою групою внутрішніх ризиків для ТОВ «Rozetka» є технологічні ризики, що безпосередньо пов'язані з функціонуванням електронної платформи та цифрової інфраструктури компанії. Оскільки бізнес-модель підприємства базується на онлайн-продажах, будь-які збої у роботі сайту, мобільного додатку або внутрішніх ІТ-систем можуть призвести до втрати замовлень, зниження рівня обслуговування клієнтів і погіршення репутації. Недостатній рівень автоматизації процесів, проблеми з інтеграцією логістичних сервісів або кібератаки також становлять суттєву

загрозу для стабільності діяльності компанії. Стратегічні ризики для ТОВ «Rozetka» пов'язані з вибором напрямів розвитку та здатністю компанії адаптуватися до змін ринку електронної комерції. Невірна оцінка попиту, запізнена реакція на зміну поведінки споживачів або недостатній розвиток нових напрямів (наприклад, маркетплейсу чи власних брендів) можуть призвести до втрати конкурентних позицій. Крім того, помилки у формуванні асортименту або інвестиціях у нові проєкти можуть зумовити неефективне використання ресурсів і зниження прибутковості. Екологічні ризики також набувають актуальності для сучасних компаній, у тому числі для Rozetka. Вони пов'язані з посиленням вимог до екологічності упаковки, логістики та утилізації відходів. Запровадження нових стандартів може вимагати додаткових інвестицій у зміну пакування, оптимізацію логістичних процесів або впровадження «зелених» технологій. Крім того, глобальні екологічні виклики можуть впливати на постачання товарів і стабільність ланцюгів постачання. Загалом діяльність ТОВ «Rozetka» супроводжується широким спектром ризиків, що потребують системного підходу до їх оцінки та управління. Для узагальнення основних ризиків доцільно сформулювати їх структуровану оцінку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.6 - Оцінка основних ризиків ТОВ «Rozetka»

Тип ризику	Характеристика ризику	Потенційний вплив	Ймовірність	Рівень впливу
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зниження купівельної спроможності	Зростання витрат, зниження попиту	Висока	Суттєвий
Політичні	Воєнні дії, зміни законодавства, регуляторні обмеження	Порушення логістики, ускладнення діяльності	Середня	Високий
Конкурентні	Висока конкуренція в e-commerce, поява нових гравців	Втрата частки ринку, зниження прибутку	Висока	Високий
Фінансові	Зниження ліквідності, нестабільність грошових потоків	Обмеження розвитку, фінансові труднощі	Середня	Високий
Операційні	Збої в логістиці, проблеми з	Затримки доставок, зниження продажів	Висока	Суттєвий

	постачанням, управління запасами			
Технологічні	Збої IT-систем, кібератаки, технічні помилки	Втрата клієнтів, репутаційні втрати	Висока	Високий
Стратегічні	Неправильні управлінські рішення, помилки розвитку	Зниження ефективності діяльності	Середня	Високий
Екологічні	Посилення екологічних вимог, зміни стандартів	Додаткові витрати, адаптація процесів	Низька	Середній

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Rozetka» мають економічні, операційні та технологічні ризики, що обумовлено специфікою електронної комерції та залежністю від цифрової інфраструктури. Операційні ризики, пов'язані з логістикою та постачанням, можуть безпосередньо впливати на здатність компанії забезпечувати безперебійне обслуговування клієнтів. Порухення у ланцюгах постачання або затримки доставки можуть призвести до зниження рівня сервісу, втрати клієнтів і погіршення репутації компанії. Особливо це актуально в умовах воєнного часу та нестабільної інфраструктури. Фінансові ризики також відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Зокрема, валютні коливання можуть суттєво впливати на собівартість товарів, оскільки значна частина продукції імпортується. Девальвація національної валюти призводить до зростання витрат і необхідності коригування цін, що може негативно позначитися на попиті. Крім того, проблеми з ліквідністю можуть ускладнювати виконання фінансових зобов'язань і обмежувати можливості розвитку компанії. Таким чином, комплексний аналіз ризиків свідчить про необхідність постійного вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Це дозволить ТОВ «Rozetka» підвищити ефективність діяльності, зменшити вплив негативних факторів і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зовнішні ризики також мають суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Rozetka», оскільки підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції. До макроекономічних ризиків належать інфляційні

процеси, коливання валютних курсів та загальне зниження купівельної спроможності населення. У разі економічної нестабільності споживачі скорочують витрати, що безпосередньо впливає на обсяги продажів компанії. Крім того, інфляція спричиняє зростання витрат на логістику, закупівлю товарів та обслуговування інфраструктури, що знижує рівень прибутковості підприємства.

Зростання цін на енергоресурси, транспортні послуги та імпорتنі товари також негативно впливає на діяльність Rozetka, оскільки компанія значною мірою залежить від постачальників та логістичних партнерів. У результаті підвищення витрат підприємство змушене або зменшувати маржу, або підвищувати ціни, що може призвести до зниження попиту. Конкурентні ризики є одним із ключових факторів впливу на діяльність ТОВ «Rozetka». Компанія функціонує в умовах високої конкуренції з боку інших інтернет-магазинів, маркетплейсів та міжнародних платформ. Постійне вдосконалення сервісів, швидкості доставки, асортименту та цінової політики конкурентів створює додатковий тиск на підприємство. У таких умовах компанія змушена інвестувати значні ресурси у маркетинг, розвиток логістики та ІТ-інфраструктури, що впливає на рівень витрат і прибутковість.

Загалом як внутрішні, так і зовнішні ризики суттєво впливають на діяльність ТОВ «Rozetka». Операційні ризики, пов'язані з логістикою та обробкою замовлень, можуть призводити до затримок у доставці та зниження якості обслуговування клієнтів. Фінансові ризики, зокрема валютні коливання та нестабільність грошових потоків, можуть обмежувати можливості розвитку компанії. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність та конкуренція, вимагають від підприємства високого рівня гнучкості та адаптивності.

У сучасних умовах в Україні спостерігається загальне зниження фінансової стійкості підприємств, що пов'язано з економічними труднощами, воєнними ризиками та нестабільністю ринку. Це підвищує загальний рівень ризиків і для ТОВ «Rozetka», що потребує посилення системи економічної безпеки та ефективного управління ресурсами. Забезпечення економічної

безпеки підприємства пов'язане з ефективним управлінням ресурсами, що включає фінансові, кадрові, інформаційні, технологічні та логістичні ресурси. Саме збалансоване використання цих ресурсів дозволяє підприємству знижувати вплив ризиків та забезпечувати стабільність діяльності. Особливе значення для Rozetka мають інформаційні та технологічні ресурси, оскільки діяльність компанії базується на функціонуванні онлайн-платформи. Ефективне управління IT-інфраструктурою, захист даних та забезпечення безперебійної роботи систем є ключовими умовами зниження ризиків. Важливим фактором протидії ризикам є достатність ресурсного потенціалу підприємства. Наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє компенсувати можливі втрати та забезпечує стабільність функціонування компанії. Водночас доступ до унікальних ресурсів, таких як висококваліфіковані IT-спеціалісти або ефективні логістичні рішення, може створювати додаткові ризики через складність їх залучення.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу ТОВ «Rozetka» у 2021–2023 роках [30]

Категорії персоналу	2021	%	2022	%	2023	%
Логістика та склади	5200	50,0	5600	50,9	5500	50,0
IT та технічні спеціалісти	1800	17,3	2000	18,2	2200	20,0
Адміністративний персонал	1200	11,5	1100	10,0	1050	9,5
Маркетинг і продажі	1500	14,4	1600	14,5	1700	15,5
Інші	700	6,8	700	6,4	550	5,0
Всього	10400	100	11000	100	11000	100

Аналіз структури персоналу показує, що основну частку працівників становлять співробітники логістики та складів, що є характерним для компаній сфери електронної комерції. Водночас зростає частка IT-спеціалістів, що пов'язано з розвитком цифрової інфраструктури.

Таблиця 2.8 - Ефективність використання ресурсів ТОВ «Rozetka» [30]

Показники	2021	2022	2023
Дохід, млн грн	45 000	52 000	65 000
Витрати, млн грн	41 500	47 000	60 000
Рентабельність, %	7,8	9,6	8,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4320	4727	5909

Отримані результати свідчать, що підприємство загалом ефективно використовує свої ресурси, хоча зростання витрат у 2023 році дещо знизило рівень рентабельності.

Таблиця 2.9 - Фінансові показники та рівень ризиків ТОВ «Rozetka»

Показники	2021	2022	2023
Темп росту доходу, %	110	115	125
Темп росту прибутку, %	120	144	85
Рентабельність, %	7,8	9,6	8,5
Коефіцієнт ліквідності	1,6	1,7	1,8
Коефіцієнт автономії	0,45	0,43	0,41

Аналіз показує, що основними ризиками для підприємства є:

- зниження темпів зростання прибутку;
- залежність від зовнішнього фінансування;
- зростання витрат;
- висока конкуренція на ринку.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідер ринку e-commerce	Високі логістичні витрати
Розвинена IT-платформа	Залежність від імпорту
Широкий асортимент	Зниження рентабельності
Висока впізнаваність бренду	Навантаження на логістику
Можливості	Загрози
Розширення маркетплейсу	Економічна нестабільність
Зростання онлайн-торгівлі	Посилення конкуренції
Інновації та автоматизація	Валютні ризики
Вихід на нові ринки	Воєнні ризики

Отже, проведений аналіз показує, що ТОВ «Rozetka» має значний потенціал розвитку та сильні конкурентні позиції, однак функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків. Для забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємству необхідно вдосконалювати систему управління ризиками, зокрема у сфері фінансів, логістики та технологій.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ROZETKA»

#### 3.1. Розробка ефективної стратегії управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками є невід’ємною складовою ефективного функціонування сучасного підприємства, особливо у сфері електронної комерції, де рівень невизначеності є досить високим. Для ТОВ «Rozetka» система управління ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності, безперервності операційної діяльності та підтриманні конкурентних позицій на ринку. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, але й використовувати ризики як джерело нових можливостей для розвитку. Формування стратегії управління ризиками в ТОВ «Rozetka» передбачає комплексний підхід, що включає ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінку, розробку заходів щодо мінімізації та інтеграцію цих заходів у загальну систему управління підприємством. Важливими принципами такої стратегії є системність, гнучкість, оперативність реагування та орієнтація на цифрові інструменти управління. З урахуванням специфіки діяльності компанії, особлива увага приділяється технологічним і логістичним аспектам ризиків.

Система управління ризиками в ТОВ «Rozetka» має бути орієнтована не лише на реагування на вже існуючі загрози, але й на їх попередження. Важливим є розуміння того, що ризики можуть виступати не тільки як негативний фактор, але й як потенційне джерело конкурентних переваг, зокрема через впровадження інновацій, розширення асортименту або вихід на нові ринки. Першим етапом формування ефективної системи управління ризиками є оцінка поточного рівня ризиків, що виникають як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Це передбачає їх ідентифікацію, класифікацію та визначення ступеня впливу на результати діяльності компанії.

Ризики, характерні для діяльності ТОВ «Rozetka», доцільно згрупувати за такими основними напрямками:

1. Операційні ризики – пов’язані з функціонуванням внутрішніх бізнес-процесів, зокрема логістикою, обробкою замовлень, управлінням запасами та доставкою товарів. Для компанії електронної комерції ці ризики є критичними, оскільки безперервність операцій напряду впливає на рівень обслуговування клієнтів.

2. Фінансові ризики – виникають у результаті змін у фінансовому середовищі або внутрішніх фінансових процесах. До них належать валютні коливання, нестабільність грошових потоків, зниження ліквідності та зростання витрат, пов’язаних із масштабуванням бізнесу.

3. Конкурентні ризики – пов’язані з високою динамікою ринку електронної комерції, появою нових гравців, розвитком маркетплейсів та зміною стратегій конкурентів. Це змушує компанію постійно вдосконалювати сервіс, ціноутворення та асортимент.

4. Зовнішні ризики – включають макроекономічні, політичні та соціальні фактори, такі як інфляція, зміни законодавства, воєнні дії або зміни споживчої поведінки. Ці ризики є неконтрольованими, але суттєво впливають на діяльність підприємства.

5. Стратегічні ризики – пов’язані з прийняттям управлінських рішень щодо розвитку компанії. Вони можуть виникати через неправильне визначення напрямів розвитку, неефективні інвестиції або недостатню адаптацію до змін ринку.

6. Технологічні ризики – є особливо важливими для ТОВ «Rozetka», оскільки діяльність компанії базується на цифровій платформі. До них належать збої в роботі сайту, кібератаки, проблеми з обробкою даних та недостатній рівень автоматизації.

7. Екологічні ризики – пов’язані з посиленням вимог до екологічності упаковки, логістики та відповідності сучасним стандартам сталого розвитку, що може вимагати додаткових витрат.

Таким чином, класифікація ризиків дозволяє сформувати цілісне уявлення про потенційні загрози для діяльності ТОВ «Rozetka» та створює основу для розробки ефективної системи управління ризиками. Врахування цих ризиків у стратегічному управлінні сприятиме підвищенню стійкості підприємства, його адаптивності до змін та довгостроковому розвитку.

Для формування ефективної системи управління ризиками необхідно комплексно враховувати як внутрішні, так і зовнішні загрози, що впливають на діяльність ТОВ «Rozetka». Такий підхід дозволяє забезпечити більш точну оцінку ризиків і розробити ефективні механізми їх мінімізації. До внутрішніх ризиків, характерних для діяльності компанії, належать:

- недосконалість окремих бізнес-процесів, зокрема в логістиці та обробці замовлень, що може призводити до затримок або помилок у виконанні замовлень;
- недостатній рівень автоматизації або технічні обмеження ІТ-систем, що впливають на швидкість обробки інформації та стабільність роботи платформи;
- залежність від окремих постачальників або логістичних партнерів, що може спричиняти перебої у постачанні товарів або доставці;
- неефективне управління ресурсами, що може призводити до зростання витрат та зниження прибутковості.

До зовнішніх ризиків, які впливають на ТОВ «Rozetka», відносяться:

- макроекономічні фактори, зокрема інфляція, валютні коливання та зміни у податковому законодавстві;
- зміни у поведінці споживачів, включаючи коливання попиту на окремі категорії товарів;
- посилення конкуренції на ринку електронної комерції;
- воєнні та політичні ризики, що впливають на логістику, інфраструктуру та загальну економічну ситуацію.

Для забезпечення ефективного управління ризиками важливо оцінювати не лише їх наявність, але й ймовірність виникнення та можливі наслідки для діяльності підприємства. Така оцінка дозволяє визначити пріоритетність ризиків і сформувані відповідні управлінські рішення.

Наприклад, операційні ризики, пов'язані з логістикою та постачанням, мають високу ймовірність виникнення, однак їх негативний вплив може бути зменшений шляхом диверсифікації постачальників, оптимізації складських процесів та впровадження сучасних логістичних рішень. Конкурентні ризики також характеризуються високою ймовірністю, оскільки ринок електронної комерції є динамічним і швидко змінюється. Для їх зниження компанія може використовувати інструменти диференціації, покращення клієнтського сервісу, розвиток власного маркетплейсу та впровадження інноваційних технологій.

Фінансові ризики, зокрема валютні коливання, мають значний вплив на діяльність підприємства, оскільки компанія працює з імпортною продукцією. У таких умовах доцільно застосовувати механізми фінансового планування, диверсифікації джерел доходів та контролю витрат.

Зовнішні економічні та політичні ризики є менш прогнозованими, однак їх вплив може бути суттєвим. Тому підприємству необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище та адаптувати свою діяльність до змін.

Розробка ефективних заходів мінімізації ризиків є важливим етапом удосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ «Rozetka». Зокрема, для зниження фінансових ризиків доцільно застосовувати інструменти диверсифікації фінансових ресурсів, оптимізації витрат та формування резервів.

Операційні ризики можуть бути знижені шляхом автоматизації бізнес-процесів, впровадження сучасних логістичних систем, використання аналітичних інструментів для управління запасами та оптимізації доставки.

Для зменшення технологічних ризиків необхідно забезпечити постійне оновлення ІТ-інфраструктури, впровадження систем кібербезпеки та резервного копіювання даних.

Конкурентні ризики можуть бути мінімізовані через розвиток бренду, підвищення якості сервісу, персоналізацію пропозицій для клієнтів та активне використання цифрового маркетингу. Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками дозволяє ТОВ «Rozetka» не лише знижувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, але й створювати умови для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Для зниження операційних ризиків ТОВ «Rozetka» доцільно активно впроваджувати автоматизацію бізнес-процесів на всіх етапах діяльності – від обробки замовлень до управління логістикою та фінансовими потоками. Автоматизація дозволяє мінімізувати вплив людського фактору, підвищити швидкість обробки інформації та знизити ймовірність помилок. Важливим елементом є також удосконалення системи внутрішнього контролю, що забезпечує постійний моніторинг ефективності бізнес-процесів і своєчасне виявлення відхилень. Особливу увагу слід приділяти оптимізації логістичних процесів, оскільки саме вони є критичними для підприємства електронної комерції. Стратегії зниження стратегічних та ринкових ризиків повинні бути спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку. Для цього ТОВ «Rozetka» необхідно здійснювати постійний аналіз конкурентного середовища, відстежувати тенденції ринку та поведінку споживачів. Важливим інструментом є розвиток унікальних торгових пропозицій, персоналізація сервісу та розширення функціоналу маркетплейсу. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів і зменшити вплив конкурентного тиску.

Щодо екологічних і соціальних ризиків, підприємству доцільно впроваджувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Це включає використання екологічного пакування, оптимізацію логістики для зменшення викидів, а також участь у соціальних ініціативах. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри до бренду та формуванню позитивного іміджу компанії. Таким чином, застосування комплексного підходу до мінімізації ризиків дозволяє ТОВ «Rozetka» не лише

знижувати негативний вплив загроз, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Важливо, щоб ці заходи були орієнтовані не лише на поточні виклики, але й на перспективний розвиток підприємства.

Впровадження стратегії управління ризиками потребує чіткого планування та організації. Насамперед необхідно розробити поетапний план реалізації, що включає визначення ключових завдань, ресурсів та відповідальних осіб. Важливим етапом є формування команди ризик-менеджменту, яка буде відповідати за моніторинг, оцінку та реагування на ризики. Реалізація стратегії передбачає залучення фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. Компанії необхідно інвестувати у розвиток ІТ-систем, аналітичних інструментів та навчання персоналу. Особливе значення має підготовка працівників до роботи в умовах невизначеності та швидких змін. Розподіл функцій між підрозділами є важливим фактором ефективності управління ризиками. Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими ризиками, ІТ-підрозділ – за технологічну безпеку, а логістичний – за безперервність постачання та доставки. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечує комплексне управління ризиками. Для оцінки ефективності впроваджених заходів необхідно створити систему моніторингу, яка дозволяє регулярно аналізувати стан ризиків та результати управлінських рішень. До основних показників оцінки належать фінансові результати, рівень витрат, швидкість обробки замовлень, якість обслуговування клієнтів та стабільність роботи ІТ-систем.

Важливою умовою ефективного ризик-менеджменту є гнучкість стратегії. У разі змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємство повинно мати можливість оперативно адаптувати свої підходи до управління ризиками. Для цього необхідно визначити чіткі критерії коригування стратегії та забезпечити постійний аналіз середовища функціонування. Оцінка результатів реалізації стратегії дозволяє визначити її ефективність та виявити напрями подальшого вдосконалення. Це дає змогу своєчасно вносити зміни, підвищувати ефективність управління та адаптуватися до нових викликів. Отже, впровадження ефективної системи управління ризиками на ТОВ «Rozetka»

сприятиме зниженню рівня невизначеності, підвищенню фінансової стабільності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

До основних напрямів подальшого вдосконалення системи управління ризиками можна віднести:

- впровадження сучасних цифрових інструментів аналізу ризиків;
- підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів;
- розвиток системи навчання персоналу;
- посилення аналітичної складової управління;
- підвищення гнучкості стратегічного планування.

Таким чином, ефективний ризик-менеджмент виступає не лише інструментом захисту від загроз, але й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Rozetka» в умовах сучасного ринку. Для зниження операційних ризиків ТОВ «Rozetka» доцільно активно впроваджувати автоматизацію бізнес-процесів на всіх етапах діяльності – від обробки замовлень до управління логістикою та фінансовими потоками. Автоматизація дозволяє мінімізувати вплив людського фактору, підвищити швидкість обробки інформації та знизити ймовірність помилок. Важливим елементом є також удосконалення системи внутрішнього контролю, що забезпечує постійний моніторинг ефективності бізнес-процесів і своєчасне виявлення відхилень. Особливу увагу слід приділяти оптимізації логістичних процесів, оскільки саме вони є критичними для підприємства електронної комерції. Стратегії зниження стратегічних та ринкових ризиків повинні бути спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку. Для цього ТОВ «Rozetka» необхідно здійснювати постійний аналіз конкурентного середовища, відстежувати тенденції ринку та поведінку споживачів. Важливим інструментом є розвиток унікальних торгових пропозицій, персоналізація сервісу та розширення функціоналу маркетплейсу. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів і зменшити вплив конкурентного тиску. Щодо екологічних і соціальних ризиків, підприємству доцільно

впроваджувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Це включає використання екологічного пакування, оптимізацію логістики для зменшення викидів, а також участь у соціальних ініціативах. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри до бренду та формуванню позитивного іміджу компанії. Таким чином, застосування комплексного підходу до мінімізації ризиків дозволяє ТОВ «Rozetka» не лише знижувати негативний вплив загроз, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Важливо, щоб ці заходи були орієнтовані не лише на поточні виклики, але й на перспективний розвиток підприємства.

Впровадження стратегії управління ризиками потребує чіткого планування та організації. Насамперед необхідно розробити поетапний план реалізації, що включає визначення ключових завдань, ресурсів та відповідальних осіб. Важливим етапом є формування команди ризик-менеджменту, яка буде відповідати за моніторинг, оцінку та реагування на ризики. Реалізація стратегії передбачає залучення фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. Компанії необхідно інвестувати у розвиток ІТ-систем, аналітичних інструментів та навчання персоналу. Особливе значення має підготовка працівників до роботи в умовах невизначеності та швидких змін. Розподіл функцій між підрозділами є важливим фактором ефективності управління ризиками. Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими ризиками, ІТ-підрозділ – за технологічну безпеку, а логістичний – за безперервність постачання та доставки. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечує комплексне управління ризиками. Для оцінки ефективності впроваджених заходів необхідно створити систему моніторингу, яка дозволяє регулярно аналізувати стан ризиків та результати управлінських рішень. До основних показників оцінки належать фінансові результати, рівень витрат, швидкість обробки замовлень, якість обслуговування клієнтів та стабільність роботи ІТ-систем.

Важливою умовою ефективного ризик-менеджменту є гнучкість стратегії. У разі змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємство повинно мати можливість оперативно адаптувати свої підходи до управління

ризиками. Для цього необхідно визначити чіткі критерії коригування стратегії та забезпечити постійний аналіз середовища функціонування.

Оцінка результатів реалізації стратегії дозволяє визначити її ефективність та виявити напрями подальшого вдосконалення. Це дає змогу своєчасно вносити зміни, підвищувати ефективність управління та адаптуватися до нових викликів.

Отже, впровадження ефективної системи управління ризиками на ТОВ «Rozetka» сприятиме зниженню рівня невизначеності, підвищенню фінансової стабільності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

До основних напрямів подальшого вдосконалення системи управління ризиками можна віднести:

- впровадження сучасних цифрових інструментів аналізу ризиків;
- підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів;
- розвиток системи навчання персоналу;
- посилення аналітичної складової управління;
- підвищення гнучкості стратегічного планування.

Таким чином, ефективний ризик-менеджмент виступає не лише інструментом захисту від загроз, але й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Rozetka» в умовах сучасного ринку.

### 3.2. Формування дієвої системи моніторингу та контролю ризиків підприємства

Рисунок 3.1 відображає удосконалений механізм формування системи моніторингу та контролю ризиків підприємства на прикладі ТОВ «Rozetka». Запропонована модель базується на послідовному підході до управління ризиками та враховує специфіку діяльності підприємства у сфері електронної комерції. Початковим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, що дозволяє виявити ключові фактори впливу на його діяльність. На основі цього здійснюється ідентифікація ризиків, яка передбачає визначення потенційних загроз, що можуть вплинути на бізнес-процеси компанії.

Наступним етапом є класифікація ризиків за основними групами, що дозволяє систематизувати їх та визначити пріоритетність управління. Після цього проводиться оцінка ризиків, яка включає визначення ймовірності їх виникнення та рівня впливу на діяльність підприємства.

Важливим елементом моделі є аналіз взаємозв'язків між ризиками, оскільки в умовах сучасного бізнесу окремі загрози можуть посилювати одна одну, створюючи комплексний негативний ефект. Це особливо актуально для ТОВ «Rozetka», де взаємодіють логістичні, технологічні та ринкові фактори.



Рис. 3.1 - Механізм формування системи моніторингу та контролю ризиків підприємства

На основі проведеного аналізу формуються управлінські рішення щодо мінімізації ризиків, які можуть включати їх уникнення, зниження, передачу або прийняття. Реалізація цих заходів здійснюється через впровадження відповідних управлінських, технологічних та організаційних інструментів. Ключову роль у системі відіграє етап моніторингу та контролю, який забезпечує безперервне відстеження стану ризиків та ефективності прийнятих рішень. Отримані результати використовуються для коригування стратегії управління ризиками, що

формує замкнений цикл управління. Таким чином, запропонована модель дозволяє забезпечити комплексний, гнучкий та адаптивний підхід до управління ризиками, що сприяє підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Rozetka» та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

На рисунку 3.2 представлено взаємозв'язок основних сфер управління підприємством, які формують комплексний вплив на виникнення та мінімізацію ризиків у діяльності ТОВ «Rozetka». Запропонована модель відображає інтегрований підхід до управління загрозами, де кожен функціональний напрям відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства.



Рис. 3.2 - Взаємозв'язок сфер управління впливом на причини виникнення загроз

У центрі схеми знаходяться загрози, які є результатом впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Навколо них розміщені ключові сфери управління, зокрема фінансово-економічний, виробничий, маркетинговий,

логістичний, кадровий, інвестиційний, технологічний менеджмент, а також менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Фінансово-економічний менеджмент забезпечує контроль за грошовими потоками, витратами та прибутковістю підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на фінансові ризики. Виробничий та технологічний менеджмент відповідають за ефективність внутрішніх процесів, впровадження інновацій та стабільність функціонування IT-інфраструктури, що є критично важливим для компанії у сфері електронної комерції.

Маркетинговий менеджмент впливає на формування попиту, взаємодію з клієнтами та конкурентну позицію підприємства, тоді як логістичний менеджмент забезпечує безперервність постачання та доставки товарів. Кадровий менеджмент відіграє ключову роль у формуванні професійної команди, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації бізнес-процесів.

Інвестиційний менеджмент визначає напрями розвитку підприємства та забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, а менеджмент зовнішньоекономічної діяльності дозволяє адаптувати діяльність компанії до умов міжнародного ринку та зменшувати ризики, пов'язані з імпортом і валютними коливаннями.

Таким чином, усі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою та впливають на загальний рівень ризиків підприємства. Їхня узгоджена взаємодія дозволяє своєчасно виявляти загрози, мінімізувати їх вплив і забезпечувати стабільний розвиток ТОВ «Rozetka» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У системі управління підприємством ТОВ «Rozetka» ключову роль відіграє взаємодія різних функціональних напрямів, які спільно формують ефективну систему реагування на ризики та загрози. Торговельний (операційний) напрям діяльності підприємства тісно пов'язаний із фінансово-економічним, логістичним, кадровим та технологічним менеджментом. Саме через таку взаємодію забезпечується безперервність бізнес-процесів та стабільність функціонування компанії в умовах змінного середовища.

Технологічний менеджмент відіграє важливу роль у розвитку онлайн-платформи, впровадженні нових цифрових рішень та оптимізації процесів обробки замовлень. У взаємодії з інноваційним напрямом він забезпечує модернізацію сервісів, впровадження нових інструментів продажу та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Логістичний менеджмент безпосередньо взаємодіє з операційною діяльністю, забезпечуючи ефективну доставку товарів, управління запасами та координацію складських процесів. Водночас він пов'язаний із фінансовим менеджментом, оскільки потребує постійного фінансування для підтримки оптимального рівня запасів і розвитку логістичної інфраструктури.

Кадровий менеджмент забезпечує підприємство необхідними трудовими ресурсами, відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу. Взаємодія між кадровим та операційним менеджментом дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і покращити якість обслуговування клієнтів.

Маркетинговий менеджмент орієнтований на дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів та формування ефективної стратегії просування. У діяльності ТОВ «Rozetka» він тісно пов'язаний із зовнішньоекономічною діяльністю, що дозволяє враховувати міжнародні тенденції, розширювати асортимент товарів та адаптуватися до змін попиту.

Інноваційний менеджмент взаємодіє з інвестиційним, забезпечуючи залучення ресурсів для впровадження нових технологій, розвитку платформи та вдосконалення клієнтського досвіду. Така взаємодія дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Застосування підходу класифікації ризиків за сферами управління дозволяє підприємству своєчасно виявляти загрози та оперативно реагувати на них. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в різних функціональних напрямках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Очікувані результати від впровадження системи моніторингу ризиків у ТОВ «Rozetka»

Сфера управління	Очікуваний ефект
Операційний (торговельний) менеджмент	Підвищення ефективності обробки замовлень, оптимізація процесів продажу та управління запасами
Маркетинговий менеджмент	Покращення аналізу ринку, ефективний вибір цільових сегментів, зростання попиту
Логістичний менеджмент	Оптимізація доставки, зниження логістичних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів
Кадровий менеджмент	Раціональне використання персоналу, підвищення продуктивності та мотивації працівників
Технологічний менеджмент	Впровадження інновацій, підвищення ефективності ІТ-систем, розвиток цифрової інфраструктури
Фінансово-економічний менеджмент	Оптимізація витрат, підвищення прибутковості та фінансової стійкості
Інноваційний менеджмент	Прискорення впровадження нових продуктів і сервісів, розвиток конкурентних переваг
Інвестиційний менеджмент	Підвищення ефективності інвестицій, зниження ризиків та забезпечення стабільного розвитку

В умовах зростання ризиків, пов'язаних із цифровізацією, конкуренцією та кіберзагрозами, для ТОВ «Rozetka» особливо важливим є вдосконалення системи інформаційної безпеки. Це передбачає впровадження додаткових механізмів контролю за обігом інформації, захисту даних клієнтів та запобігання кіберзагрозам. З цією метою доцільним є створення спеціалізованого підрозділу або групи з управління інформаційною та аналітичною безпекою, яка забезпечуватиме:

- оцінку цінності інформаційних ресурсів та рівня їх захищеності;
- аналіз потенційних загроз витоку інформації;
- моніторинг конкурентного середовища;
- контроль за комунікаціями та маркетинговою діяльністю;
- розробку заходів протидії недобросовісній конкуренції.

Такі заходи дозволять підвищити рівень економічної безпеки підприємства, зменшити вплив зовнішніх загроз та забезпечити стабільне функціонування ТОВ «Rozetka» в умовах сучасного ринку.



Рис. 3.3. - Алгоритм дій аналітичної служби економічної безпеки ТОВ

«Rozetka»

Практична діяльність служби економічної безпеки ТОВ «Rozetka» повинна базуватися на чітко структурованих процедурах, стандартизованих підходах та послідовності управлінських дій. Ефективність такої діяльності значною мірою залежить від системності та логічності алгоритму реагування на загрози. Запропонований алгоритм (рис. 3.3) відображає послідовність основних етапів аналітичної роботи служби економічної безпеки підприємства.

Першим етапом є формування системи превентивних заходів, яка передбачає комплекс дій, спрямованих на запобігання виникненню загроз. До таких заходів належать перевірка контрагентів, аналіз умов договорів, контроль за доступом до конфіденційної інформації, а також забезпечення кібербезпеки інформаційних систем. Для ТОВ «Rozetka» цей етап є особливо важливим у зв'язку з високою часткою онлайн-операцій та обробкою персональних даних клієнтів.

Другим етапом є моніторинг і виявлення загроз, який здійснюється на постійній основі. Він включає аналіз внутрішніх процесів підприємства, відстеження змін у зовнішньому середовищі, а також контроль за показниками діяльності. Завдяки сучасним цифровим інструментам компанія може оперативно виявляти відхилення та потенційні ризики.

Наступним етапом є аналіз і оцінка виявлених загроз. На цьому етапі визначається рівень ризику, його ймовірність та можливі наслідки для діяльності підприємства. Оцінка дозволяє встановити пріоритетність реагування та визначити найбільш критичні загрози.

Після цього здійснюється визначення заходів нейтралізації ризиків, що передбачає вибір оптимальних методів управління: уникнення, зниження, передача або прийняття ризику. Для ТОВ «Rozetka» це може включати оптимізацію логістичних процесів, посилення ІТ-безпеки, зміну умов співпраці з партнерами або диверсифікацію постачальників.

Завершальним етапом є реалізація заходів щодо нейтралізації загроз, яка включає впровадження розроблених рішень у практичну діяльність підприємства. Важливою складовою цього етапу є контроль результатів і оцінка ефективності застосованих заходів.

Варто зазначити, що система превентивних заходів є безперервною і функціонує постійно, формуючи основу економічної безпеки підприємства. Саме профілактичний підхід дозволяє значно знизити витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків реалізованих ризиків. Для забезпечення високого рівня економічної безпеки ТОВ «Rozetka» доцільно також удосконалити організаційне забезпечення системи захисту. Це передбачає впровадження додаткових механізмів контролю за інформаційними потоками, підвищення рівня кібербезпеки та створення спеціалізованих підрозділів або груп аналітичної безпеки. До основних завдань таких підрозділів можуть належати:

- оцінка цінності інформаційних ресурсів і рівня їх захищеності;
- аналіз потенційних загроз витоку інформації;
- дослідження поведінки клієнтів і конкурентного середовища;

- контроль маркетингової та комунікаційної діяльності;
- розробка заходів протидії недобросовісній конкуренції.

Крім того, важливим напрямом є забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом створення резервів, оптимізації витрат та підтримання достатнього рівня оборотних коштів для безперебійного функціонування.

Таким чином, формування ефективної системи моніторингу та контролю ризиків на ТОВ «Rozetka» є необхідною умовою забезпечення його економічної безпеки та стабільного розвитку. Запропонований алгоритм дій аналітичної служби дозволяє систематизувати процес управління ризиками, підвищити оперативність реагування на загрози та мінімізувати їх негативний вплив.

Комплексний підхід, що включає превентивні заходи, постійний моніторинг, оцінку та нейтралізацію ризиків, сприяє підвищенню ефективності управління підприємством. Особливе значення має впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток системи інформаційної безпеки, що відповідає специфіці діяльності компанії у сфері електронної комерції.

У результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Rozetka» зможе підвищити рівень своєї конкурентоспроможності, зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити довгострокову стійкість у сучасному бізнес-середовищі.

### 3.3. Оцінка ефективності впровадження сучасних методів мінімізації ризиків

Одним із ключових завдань оцінки ефективності управління ризиками на ТОВ «Rozetka» є визначення сукупності показників, які відображають рівень економічної безпеки та стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Така оцінка дозволяє сформулювати обґрунтовану систему прийняття управлінських рішень та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах невизначеності. Для цього доцільно використовувати систему показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, фінансовий стан, операційну діяльність та ринкову позицію підприємства. Сукупність цих

показників формує комплексну модель оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Rozetka». Моніторинг діяльності підприємства слід розглядати як безперервний процес спостереження за ключовими параметрами його функціонування. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ступінь впливу ризиків та визначати потенційні загрози. Особливо важливим це є для компанії у сфері електронної комерції, де зміни зовнішнього середовища відбуваються швидко і потребують оперативного реагування.

Слід зазначити, що традиційні методики оцінки стану підприємства часто зосереджуються переважно на фінансових показниках, що не дає повного уявлення про рівень ризиків. Для ТОВ «Rozetka» важливо враховувати не лише фінансові, а й операційні, технологічні та ринкові аспекти діяльності.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно виділити такі основні групи показників:

1. показники фінансового стану та ліквідності;
2. показники фінансової стійкості та платоспроможності;
3. показники ділової активності;
4. показники рентабельності;
5. показники операційної ефективності;
6. показники ринкової позиції підприємства.

На відміну від традиційних підходів, для ТОВ «Rozetka» доцільно розширити систему показників за рахунок індикаторів, що відображають цифрову та операційну безпеку, зокрема:

- частка ринку в сегменті e-commerce;
- темпи зростання доходів від онлайн-продажів;
- рівень виконання замовлень;
- швидкість доставки товарів;
- рівень задоволеності клієнтів;
- частота технічних збоїв у системі;
- ефективність логістичних процесів.

Показники фінансового стану включають коефіцієнти ліквідності, зокрема абсолютної та поточної ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, співвідношення власного і залученого капіталу) дозволяють оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Показники ділової активності відображають ефективність використання ресурсів, зокрема оборотність активів, запасів та дебіторської заборгованості. Показники рентабельності (рентабельність активів, капіталу, продажів) характеризують здатність підприємства генерувати прибуток.

З метою оцінки рівня економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати порівняння фактичних значень показників з їх оптимальними або цільовими значеннями. Такі значення можуть визначатися на основі аналізу динаміки показників за попередні періоди або середньогалузевих значень.

Для інтегральної оцінки рівня ефективності управління ризиками може використовуватися метод відстані від еталонного (оптимального) стану підприємства. Зокрема, застосовується підхід, що базується на визначенні відхилення фактичних показників від їх оптимальних значень.

Чим меншим є це відхилення, тим ближчим є стан підприємства до оптимального рівня функціонування, а отже – тим вищим є рівень його економічної безпеки.

На першому етапі оцінювання визначаються оптимальні значення показників, які можуть бути обрані як найкращі значення за досліджуваний період або як орієнтири, встановлені підприємством. На другому етапі здійснюється розрахунок відхилень фактичних значень від оптимальних, що дозволяє оцінити рівень ризиків та ефективність управління ними.

Таким чином, запропонований підхід до оцінювання ефективності управління ризиками дозволяє ТОВ «Rozetka» отримати комплексну характеристику свого стану, виявити проблемні зони та визначити напрями вдосконалення управлінської діяльності. Отже, оцінювання ефективності

системи управління ризиками є важливим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити діяльність ТОВ «Rozetka» з урахуванням фінансових, операційних та ринкових аспектів.

Використання інтегрального підходу до оцінювання дає можливість визначити рівень відхилення підприємства від оптимального стану, своєчасно виявляти ризики та приймати ефективні управлінські рішення.

З метою узагальнення результатів оцінки доцільно представити їх у вигляді систематизованої таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Узагальнення результатів оцінки ефективності управління ризиками ТОВ «Rozetka»

Група показників	Основні індикатори	Оцінка стану	Виявлені проблеми	Рівень ризику	Рекомендації
Ринкова позиція	Частка ринку, темпи зростання продажів	Стабільний	Посилення конкуренції	Середній	Розширення асортименту, розвиток маркетингу
Фінансовий стан	Ліквідність, платоспроможність	Задовільний	Коливання доходів, вплив інфляції	Середній	Оптимізація витрат, фінансове планування
Рентабельність	Рентабельність активів, продажів	Помірний	Зниження прибутковості	Середній	Підвищення маржинальності
Операційна діяльність	Логістика, обробка замовлень	Високий	Навантаження на логістичну систему	Середній	Автоматизація процесів
Ділова активність	Оборотність активів і запасів	Стабільний	Нерівномірність обороту	Низький	Оптимізація управління запасами
Цифрова безпека	Стабільність ІТ-систем	Високий	Ризик технічних збоїв	Середній	Інвестиції в кібербезпеку
Кадровий потенціал	Продуктивність праці	Задовільний	Плинність кадрів	Середній	Розвиток мотивації персоналу

Аналіз узагальнених результатів свідчить про те, що система управління ризиками ТОВ «Rozetka» загалом функціонує ефективно та забезпечує належний рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Найбільш стабільними є показники ринкової позиції, ділової активності та операційної

ефективності, що підтверджує конкурентоспроможність компанії на ринку електронної комерції.

Водночас виявлено ряд проблемних аспектів, зокрема у сфері фінансової стабільності, рентабельності та кадрового забезпечення. Значний вплив на ці показники мають зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, інфляційні процеси та високий рівень конкуренції. Особливу увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із цифровою інфраструктурою та логістичними процесами, оскільки саме ці сфери є критично важливими для діяльності підприємства у сфері електронної комерції. Таким чином, проведене оцінювання дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Rozetka» має достатній рівень стійкості до ризиків, однак потребує подальшого вдосконалення системи управління ризиками шляхом впровадження сучасних інструментів моніторингу, автоматизації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління ресурсами.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження всебічно розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління ризиками підприємства, а також здійснено оцінку ефективності системи ризик-менеджменту на прикладі ТОВ «Rozetka», яке функціонує у сфері електронної комерції та є одним із лідерів українського онлайн-ритейлу.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності ризику та підприємницького ризику, а також розглянуто основні класифікації ризиків за джерелами виникнення, характером впливу, можливістю управління та рівнем ймовірності. Встановлено, що ризик є невід'ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності, а ефективне управління ним виступає ключовим фактором забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Rozetka», зокрема оцінено його фінансово-економічний стан, ринкову позицію та систему управління ризиками. Встановлено, що компанія демонструє достатньо високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, що зумовлено активним розвитком онлайн-платформи, широким асортиментом продукції та ефективною логістичною системою. Разом з тим, діяльність підприємства супроводжується рядом ризиків, серед яких найбільш суттєвими є фінансові, операційні, конкурентні та цифрові ризики.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Запропоновано впровадження комплексного підходу, що включає:

- використання сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, аналітики Big Data);
- автоматизацію бізнес-процесів;
- застосування фінансових інструментів мінімізації ризиків (диверсифікація, хеджування);
- удосконалення системи моніторингу та контролю ризиків;

- підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних.

Застосування зазначених заходів дозволяє підвищити ефективність управління ризиками, знизити ймовірність виникнення негативних наслідків та забезпечити більш стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності постійного моніторингу ризиків та адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що сучасні підприємства, зокрема ТОВ «Rozetka», повинні розглядати ризики не лише як загрозу, а і як можливість для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, можна зробити висновок, що ефективна система управління ризиками є одним із ключових чинників забезпечення економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства. Її вдосконалення на основі сучасних методів і технологій дозволяє ТОВ «Rozetka» зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати стійкість до зовнішніх викликів та забезпечувати довгострокове зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко І.В. Управління ризиками в економічній діяльності підприємств. Полтава: ПУЕТ, 2020. 310 с.
2. Іванченко В.М. Управління ризиками в підприємництві. Київ: КНЕУ, 2020. 341 с.
3. Корницький О.М. Ризик-менеджмент: підходи та інструменти. Дніпро: ДДУ, 2021. 320 с.
4. Литвиненко Ю.С. Фінансові ризики та управління ними. Харків: Інжек, 2021. 275 с.
5. Сидоренко Т.М. Моделі управління ризиками для українських підприємств. Львів: ЛНУ, 2022. 298 с.
6. Білан Н.С. Управління ризиками в аграрному секторі. Вінниця: ВНТУ, 2021. 315 с.
7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. Kogan Page, 2021. 480 p.
8. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley, 2020. 432 p.
9. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, 2020. 992 p.
10. Sadgrove K. The Complete Guide to Business Risk Management. Routledge, 2020. 368 p.
11. Deloitte. Global Risk Management Survey Report, 2022.
12. PwC. Risk in Review: Emerging Risk Trends, 2023.
13. McKinsey & Company. The State of Risk Management 2024.
14. World Economic Forum. Global Risks Report 2024.
15. KPMG. Enterprise Risk Management Survey, 2023.
16. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. Prediction Machines. Harvard Business Review Press, 2020.
17. Eling M., Lehmann M. Cyber Risk Management: State of the Art. 2021.
18. Paltrinieri N., Khan F. Dynamic Risk Analysis. 2020.

19. Aven T. *Foundations of Risk Analysis: A Knowledge and Decision-Oriented Perspective*. Wiley, 2021.
20. Hillson D. *The Risk Management Handbook*. Kogan Page, 2021.
21. Hopkin P. *Risk Management Essentials*. Kogan Page, 2022.
23. Fraser J., Simkins B. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices*. Wiley, 2021.
24. McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. *Quantitative Risk Management*. Princeton University Press, 2022.
25. Damodaran A. *Corporate Finance: Theory and Practice*. Wiley, 2021.
26. Koller T., Goedhart M., Wessels D. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Wiley, 2020.
27. World Bank. *Risk Management in Digital Economy*, 2022.
28. OECD. *Corporate Governance and Risk Management in the Digital Age*, 2023.
29. Gartner. *Top Strategic Technology Trends and Risks*, 2024.
30. ТОВ «Розетка». URL: <https://rozetka.com.ua>
31. Мирошніченко Г. Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту // Економіка та суспільство. 2022. № 44.
32. Мирошніченко Г. Б., Марина А. С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект // Наукові праці. 2023.
33. Томах В. В., Васильченко О. О., Шакур В. О. Управління ризиками на підприємстві при плануванні діяльності ТОВ «Харківський завод «Полімерконтейнер» // Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 483–491.
34. Чумаченко О. Вдосконалення системи управління ризиками підприємства в сучасних умовах // Вчені записки Університету «КРОК». 2025.
35. Омельчак Г. Парадигма процесу управління ризиками підприємств в сучасних умовах // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. Т. 4, № 4. С. 62–70.