

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему
**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ
ОРАГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу групи М МО іАдм2024-1 з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Вячеслав ТУРОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Турова Вячеслава Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління фінансовими ризиками організації»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління фінансовими ризиками організації. Розділ 2. Аналіз управління фінансовими ризиками в організації. Розділ 3. Напрями удосконалення управління фінансовими ризиками організації.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Узагальнена кваліфікація фінансових ризиків. Основні джерела ризику. 3. Методи управління фінансовими ризиками. 4. Методи оцінки ризиків підприємства. 5. Алгоритм аналізування фінансових ризиків, як інструменту управління фінансовими ризиками підприємства. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками. 6. Динаміка основних статей балансу ПрАТ «ХПЗ» 23-25 рр. Показники ліквідності ПрАТ «ХПЗ» за 23-25 рр. 7. Показники рентабельності ПрАТ «ХПЗ» за 23-25 рр. Коефіцієнти фінансової незалежності та ризику ПрАТ «ХПЗ» за 23-25 рр. 8. Основні фінансові ризики ПрАТ «ХПЗ» та їх характеристика. Фактори впливу на фінансові ризики ПрАТ «ХПЗ». 9.

Матриця оцінки фінансових ризиків ПрАТ «ХПЗ». Чутливість фінансових результатів ПрАТ «ХПЗ» до змін факторів. 10. Розподіл функцій управління фінансовими ризиками на ПрАТ «ХПЗ». Методи управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ». 11. Комплексний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам підприємства. Матриця альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам. 12. Характеристики потенціалу протидії фінансовим ризикам підприємства. Пропозиції щодо вдосконалення управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ». 13. Прогнозований вплив заходів управління фінансовими ризиками на фінансові показники ПрАТ «ХПЗ». 14. Структура організаційного механізму управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ». 15. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління фінансовими ризиками організації	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз управління фінансовими ризиками в організації	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями удосконалення управління фінансовими ризиками організації	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ Вячеслав ГУРОВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Наталія КОНДРАТЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність, класифікація та джерела фінансових ризиків	8
1.2 Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками.....	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	34
2.1. Загальна характеристика організації та аналіз фінансових показників діяльності	34
2.2. Ідентифікація та оцінка фінансових ризиків організації	45
2.3. Аналіз діючої системи управління фінансовими ризиками в організації	51
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	58
3.1. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовими ризиками в організації	58
3.2. Розробка заходів та інструментів управління фінансовими ризиками в організації.....	65
3.3. Формування організаційного механізму управління фінансовими ризиками в організації	72
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ.....	82
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування ринкової економіки ефективне управління фінансовими ризиками є ключовим чинником забезпечення стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства. Фінансові ризики охоплюють широкий спектр загроз, пов'язаних із коливанням ринкової кон'юнктури, змінами вартості ресурсів, нестабільністю грошових потоків, зростанням дебіторської заборгованості та невизначеністю зовнішнього економічного середовища. В умовах посилення конкуренції, нестабільності фінансових ринків, інфляційних процесів та зростання вартості енергоносіїв підприємства стикаються з необхідністю формування ефективної системи управління ризиками, яка дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, а й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасні підприємства, що прагнуть зберегти конкурентні позиції, переходять від реактивного до проактивного управління фінансовими ризиками, що передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінку та прогнозування. Особливої актуальності набуває комплексний підхід, який поєднує аналітичні інструменти, інформаційні технології та системи фінансового контролю. Водночас цифровізація фінансових процесів підвищує ефективність управління, але потребує вдосконалення механізмів контролю ризиків, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Питання управління фінансовими ризиками організацій розглядалися у роботах багатьох вітчизняних вчених. Серед них: М. Буднік, В. Вітлінський, Л. Донець, А. Загородній, Н. Кондратенко, О. Кривда, В. Масалітіна Н. Подольчак та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління фінансовими ризиками організації.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- узагальнено сутність, класифікацію та джерела фінансових ризиків;
- розглянуто сучасні підходи до управління фінансовими ризиками;
- розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками;
- проведено аналіз управління фінансовими ризиками в організації;
- проведено обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовими ризиками в організації;
- розроблено заходи та інструменти управління фінансовими ризиками в організації;
- запропоновано організаційний механізм управління фінансовими ризиками в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими ризиками організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, принципи та методи управління фінансовими ризиками організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили системний підхід до аналізу та удосконалення управління фінансовими ризиками підприємства. До загальнонаукових методів належать аналіз і синтез, порівняння, системний підхід та абстрагування, які дозволили структурувати теоретичний матеріал, визначити сутність фінансових ризиків та узагальнити підходи до їх управління. Серед спеціальних методів дослідження використано методи фінансового та економічного аналізу, факторного аналізу, статистичної обробки даних, а також методи оцінки фінансових ризиків і моделювання процесів управління ними. Крім того, застосовано методи порівняльного аналізу та експертних оцінок, що дало змогу обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційних матеріалів Державної служби статистики України, чинної нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств, а також внутрішніх аналітичних і статистичних даних ПрАТ «ХПЗ». Крім того, у роботі використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, сучасні дослідження та теоретичні положення економічної науки.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до удосконалення управління фінансовими ризиками на підприємстві, який поєднує сучасні теоретичні концепції фінансового менеджменту з практичними методами контролю та мінімізації ризиків. Запропоновано систематизовану модель організаційного механізму управління фінансовими ризиками, що інтегрує оцінку ліквідності, кредитних та інвестиційних ризиків, контроль дебіторської заборгованості та запасів, а також стратегічне планування фінансових ресурсів для підвищення стійкості та ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення й результати кваліфікаційної роботи доповідалися автором та отримали позитивну оцінку на 91-й Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти ХНУМГ ім. О.М. Бекетова «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (Харків, 28–29 квітня 2026 р.).

Практична значущість дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення управління фінансовими ризиками на підприємстві, зокрема оптимізації процедур контролю ліквідності, кредитних і дебіторських ризиків, впровадження КРІ та сучасних інформаційних систем, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, класифікація та джерела фінансових ризиків

В умовах трансформації ринкової системи в Україні на шляху до євроінтеграції підприємницька діяльність стикається з численними невизначеностями та перешкодами, що значно підвищує рівень фінансових ризиків для організацій. Серед основних проблем можна виділити відсутність прозорості у ціноутворенні, що ускладнює прогнозування доходів і витрат; недосконале регулювання та часткову несформованість законодавчо-правової бази, що підвищує ризик виникнення штрафних санкцій, фінансових суперечок і невиконання зобов'язань контрагентами.

Додатково на рівень фінансових ризиків впливають зміни природно-кліматичних умов, коливання валютних курсів та нестабільність світових ринків сировини, що може призвести до непередбачуваних витрат або втрат доходів. Внутрішні чинники, такі як організаційні недоліки, помилки управлінських рішень, низька фінансова дисципліна та неефективне планування, також сприяють збільшенню ймовірності негативних фінансових наслідків.

Таким чином, сучасне підприємство в Україні має діяти у високому рівні невизначеності, де фінансові ризики стають невід'ємною складовою його діяльності. Їх системне виявлення, класифікація та управління є необхідними умовами для забезпечення фінансової стабільності, оптимізації використання ресурсів та підвищення здатності підприємства до адаптації у динамічному ринковому середовищі.

У словниках різних країн термін «ризик» зустрічається у схожих формах: англійською – «risk», французькою – «risque», німецькою та чеською – «risiko», італійською – «richio», іспанською – «riesgo», фінською – «riski»,

албанською – «rezik», румунською – «risk». Така подібність у словникових формах вказує на спільне походження терміну. Корінь цього слова бере початок із грецьких понять «ridsikon» та «ridsa», що сформувалися на базі латинського терміну «resecum», який означав небезпеку або скелю [1].

Фінансові ризики є невід’ємною складовою діяльності будь-якої організації, оскільки будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть безпосередньо впливати на її фінансову стабільність і ефективність. Управління фінансовими ризиками спрямоване на своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію можливих негативних наслідків для фінансового стану підприємства.

Сучасна економічна практика показує, що організації стикаються з різноманітними ризиками, які можуть виникати як із зовнішніх джерел (ринкові коливання, макроекономічні зміни, валютні та кредитні умови), так і з внутрішніх (неоптимальна структура капіталу, фінансова дисципліна, управлінські рішення). Розуміння сутності фінансових ризиків, їх класифікації та джерел формування є базовим етапом для створення ефективної системи управління ризиками, що забезпечує стабільність діяльності підприємства та підвищує його здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища [2].

Так, М. Буднік і Л. Мартюшева пропонують класифікувати фінансові ризики за кількома критеріями. По-перше, за величиною: високі, середні та низькі. По-друге, за ступенем допустимості: припустимі, критичні (локальні) та катастрофічні. По-третє, за об’єктами прояву: ризики окремого підприємця, підприємства, банку або страхової компанії, тобто окремих юридичних чи фізичних осіб. Четвертий критерій - види діяльності: виробнича, посередницька, торгова, транспортна, консалтингова, страхова та інші. Додатково фінансові ризики класифікуються за економічним змістом (чистий та спекулятивний), за характером (інфляційний, кредитний, процентний, валютний), галузевою ознакою (загальноекономічний та галузевий), а також за територіальними ознаками (на рівні країни, регіону тощо). Така

систематизація дозволяє більш точно визначати джерела ризиків та обирати відповідні методи їх оцінки і управління [3].

На думку А. Загороднього та Г. Вознюка, до основних видів фінансових ризиків відносяться: ризик зниження фінансової стійкості, ризик неплатоспроможності, інвестиційний, інфляційний, процентний, валютний, депозитний, кредитний та податковий [4].

Н. Подольчак відносить до фінансових ризиків такі їх види: валютні, інфляційні, дефляційні, інвестиційні та ризики ліквідності. При цьому серед інвестиційних ризиків автор пропонує виділяти ризик прямих фінансових втрат, ризик невикористаних можливостей, а також процентний, кредитний та портфельний ризики [5].

Проаналізувавши різні підходи до трактування поняття «фінансовий ризик», можна дійти висновку, що він є особливою економічною категорією, яка виникає у процесі господарської діяльності та відображає ймовірність зменшення прибутку, втрати капіталу або настання банкрутства в умовах невизначеності фінансових, виробничих і господарських чинників.

Фінансові ризики відображають ймовірність фінансових втрат або зниження доходів підприємства у результаті зовнішніх або внутрішніх факторів. Їх можна визначити як можливість негативного відхилення фактичних фінансових показників від планових [6].

Фінансові ризики мають декілька ключових характеристик:

- ймовірність настання події;
- ступінь впливу на фінансові результати;
- можливість контролю та управління.

Для того щоб ефективно управляти фінансовими ризиками, необхідно чітко розуміти їхню природу та класифікацію (рис. 1.1).

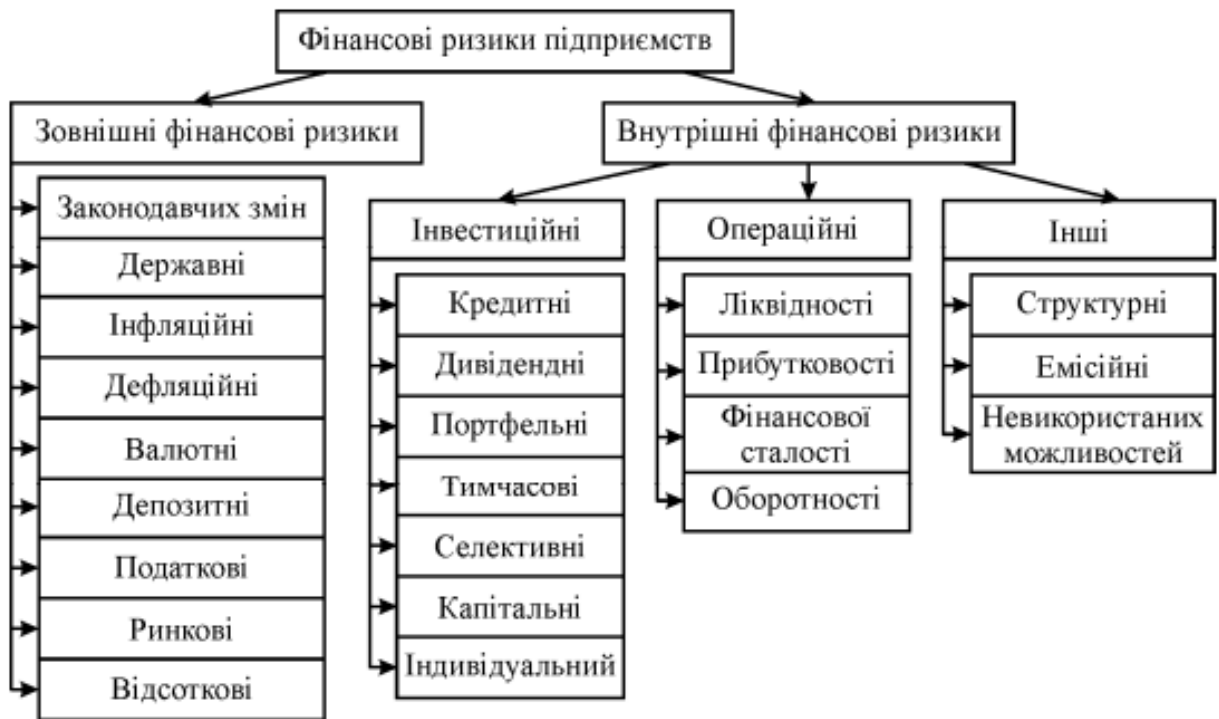


Рис. 1.1. Узагальнена класифікація фінансових ризиків [7].

Класифікація дозволяє систематизувати різноманітні види ризиків, визначити їхні джерела та оцінити потенційний вплив на фінансовий стан підприємства. Це, у свою чергу, є основою для вибору оптимальних методів управління та мінімізації негативних наслідків. Найбільш поширеним підходом є поділ ризиків за походженням - зовнішні та внутрішні, а також за видами економічних наслідків, що відображає конкретні фінансові загрози для підприємства (табл. 1.1).

Наведена класифікація демонструє, що фінансові ризики мають багатовимірний характер і виникають як під впливом зовнішніх економічних факторів, так і через внутрішні процеси та управлінські рішення підприємства. Такий системний підхід дозволяє не лише виявляти окремі загрози, але й оцінювати їх взаємозв'язок та комплексний вплив на фінансову стійкість організації. У практичному аспекті це створює основу для побудови ефективної системи управління фінансовими ризиками, спрямованої на своєчасне прогнозування, оцінку та мінімізацію можливих негативних

наслідків, що забезпечує стабільність і підвищує здатність підприємства до адаптації в умовах динамічного ринку [9].

Таблиця 1.1

Класифікація фінансових ризиків

За походженням:		
Тип ризику	Джерело	Приклад впливу
Зовнішній	Зміни макроекономічного середовища, політичні ризики, валютні коливання	Зростання ставок кредитування від банку
Внутрішній	Управлінські рішення, організаційна структура, фінансова дисципліна	Несвоєчасна оплата постачальникам через внутрішні помилки
За видом економічних наслідків:		
Вид ризику	Суть	Приклад
Кредитний	Невиконання контрагентом зобов'язань	Прострочення оплати клієнтом на 30 днів
Ліквідності	Неможливість своєчасного виконання зобов'язань	Нестача обігових коштів для зарплатні
Ринковий	Зміни цін на продукцію, активи, відсоткові ставки	Зниження ціни на сировину на ринку
Валютний	Коливання валютних курсів	Втрата через переведення доходів у іншу валюту
Інвестиційний	Ризик невдалих вкладень	Невдалий проект з модернізації обладнання
Операційний	Внутрішні процеси, помилки персоналу, технічні збої	Помилка бухгалтера у розрахунку податків

Джерело: узагальнено автором за [8].

Водночас доцільно в структурі портфеля фінансових ризиків розмежовувати ризики, що залежать від діяльності самого підприємства, та зовнішні ризики, зумовлені макроекономічними умовами. Сукупність фінансових ризиків підприємства, які можуть виникати за основними напрямками його діяльності, подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Розподіл портфеля фінансових ризиків підприємства за видами його господарської діяльності

Види фінансових ризиків	Види діяльності та фінансові операції						
	Виробнича діяльність	Комерційна діяльність	Фінансова діяльність				
			Інвестиційна діяльність	Кредитна діяльність (надання комерційних послуг)	Валютні операції	Податкові розрахунки	Розрахункові операції
Зовнішні ризики							
Інфляційний ризик	+	+	+	+	+	+	+
Депозитний ризик			+		+		
Податковий ризик		+			+	+	+
Процентний ризик			+	+			
Валютний ризик			+				
Внутрішні ризики							
Ризик зниження фінансової стійкості		+	+	+		+	
Ризик неплатоспроможності		+	+	+	+	+	+
Інвестиційний ризик			+	+			
Кредитний ризик							
Ризик упущеної вигоди	+	+	+	+	+	+	+

Примітки. * – Знаком "+" відзначено ті види ризику, які пов'язані зі здійсненням видів діяльності.

Джерело: [10].

Ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють його люди, тому його необхідно обов'язково враховувати. Він формується під впливом як суб'єктивних, так і об'єктивних процесів, зокрема тих, що не залежать від волі та свідомості людини. Ключовим аспектом є невизначеність на різних рівнях середовища. Наявність ризику безпосередньо пов'язана з цією

невизначеністю, яка охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище (рис. 1.2). Дослідження й аналіз джерел ризику (табл. 1.3) дають змогу встановити основні причини невизначеності для їх подальшого врахування.



Рис. 1.2. Сфери впливу на ризик [11].

Таблиця 1.3

Основні джерела ризику

№ п/п	Найменування
1	Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха
2	Випадковість соціально-економічних процесів, багатоваріантність відносин між суб'єктами
3	Наявність протидіючих антагоністичних тенденцій, зіткнень суперечливих інтересів
4	Невизначеність і ризик зумовлюються імовірнісним характером НТП
5	Існування невизначеності внаслідок неповної і недостатньої інформації про об'єкт, процес, явище, якого стосується прийняття рішення. Обмеженість щодо збору та обробки інформації, яку потрібно постійно оновлювати
6	Обмеженість та недостатність усіх необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та ін.) для прийняття та реалізації рішень
7	Неможливість однозначного пізнання об'єкту за існуючих рівнів і методів наукового пізнання
8	Відносна обмеженість свідомої діяльності людей, немінучі відмінності в соціально-психологічних установках, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки
9	Незбалансованість основних компонентів господарського механізму: планування ціноутворення, МТП, фінансово-кредитні відносини

Джерело: [12].

Фінансові ризики не виникають випадково – вони є результатом дії як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації.

Зовнішні фактори відображають загальні умови ринку та економічне середовище, які організація не може контролювати, але повинна враховувати у процесі планування та управління. До них належать макроекономічні коливання, політичні зміни, розвиток правової системи, динаміка валютних курсів та інші глобальні та локальні чинники, що здатні прямо впливати на фінансові результати [13].

Водночас внутрішні джерела ризиків формуються всередині самої організації і залежать від ефективності управлінських рішень, організаційної структури, фінансової дисципліни та політики використання ресурсів. Розуміння того, які елементи внутрішніх процесів створюють потенційні загрози, дозволяє своєчасно коригувати управлінські підходи, оптимізувати процеси планування і контролю та зменшувати негативний вплив ризиків на фінансову стабільність.

До зовнішніх джерел відносяться:

- макроекономічні зміни (інфляція, ставки кредитування);
- ринкові коливання (ціни на сировину, продукцію, цінні папери);
- політичні та правові ризики;
- валютні курси та міжнародні фінансові умови.

До внутрішніх джерел відносяться:

- управлінські рішення та стратегія підприємства;
- організаційна структура та управлінські процеси;
- фінансова дисципліна і внутрішній контроль;
- використання ресурсів та інвестиційна політика.

Ідентифікація джерел фінансових ризиків є ключовим етапом побудови ефективної системи управління ризиками, оскільки дозволяє організації чітко визначати, які фактори потребують постійного моніторингу та контролю. Зовнішні джерела ризиків вимагають стратегічного прогнозування та застосування антикризових заходів, тоді як внутрішні – оптимізації внутрішніх процесів, підвищення дисципліни та поліпшення організаційної структури. Комплексний аналіз обох видів джерел створює основу для

формування превентивних і коригувальних управлінських рішень, що забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та знижує ймовірність виникнення значних економічних втрат.

1.2. Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін зовнішнього середовища та зростанням впливу фінансових ризиків на результати діяльності підприємств. У таких умовах ефективно управління фінансовими ризиками стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Традиційні підходи до управління ризиками, які переважно мали фрагментарний і реактивний характер, поступово втрачають свою ефективність. Натомість сучасна практика передбачає використання комплексних, системних і проактивних підходів, що дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, а й використовувати їх як інструмент підвищення вартості підприємства [14].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження сучасних підходів до управління фінансовими ризиками, їх інструментарію та можливостей практичного застосування. Це зумовлює необхідність узагальнення теоретичних засад і виокремлення найбільш ефективних методів управління ризиками в умовах нестабільного економічного середовища.

У сучасній економічній літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності та організації управління фінансовими ризиками. Це пов'язано зі складністю та багатогранністю даної категорії, а також різними аспектами її дослідження. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації наукових підходів до управління фінансовими ризиками з метою визначення їх ключових характеристик та можливостей практичного застосування.

Для більш глибокого розуміння сучасних підходів до управління фінансовими ризиками доцільно розглянути наукові позиції різних авторів, узагальнені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до управління фінансовими ризиками

Автор	Сутність підходу	Особливості
І. Бланк	Управління фінансовими ризиками як система принципів і методів розробки та реалізації фінансових рішень	Орієнтація на фінансову стратегію підприємства
О. Терещенко	Процес виявлення, оцінки та мінімізації впливу фінансових ризиків	Акцент на мінімізації негативних наслідків
Дж. К. Ван Хорн	Система управління невизначеністю, що впливає на фінансові результати	Інтеграція ризику у фінансовий менеджмент
П. Друкер	Управління ризиками як невід'ємна частина ефективного управління підприємством	Орієнтація на прийняття управлінських рішень
COSO (ERM)	Комплексний процес ідентифікації, оцінки та контролю ризиків на рівні підприємства	Системний та інтегрований підхід

Джерело: узагальнено автором за [15].

Як видно з табл. 1.4, більшість науковців розглядають управління фінансовими ризиками як комплексний процес, що включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Водночас сучасні підходи суттєво розширюють зміст цієї категорії, акцентуючи увагу на інтеграції управління ризиками у загальну систему управління підприємством.

Крім того, простежується перехід від вузького розуміння управління ризиками як інструменту зниження втрат до більш широкого підходу, який передбачає використання ризику як фактора підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку.

Розвиток теорії та практики управління фінансовими ризиками зумовив трансформацію підходів до їх реалізації. Зокрема, відбувся поступовий перехід від традиційних методів, що мали обмежений і переважно реактивний характер, до сучасних концепцій, які базуються на системності, комплексності та проактивності. З метою більш чіткого розуміння відмінностей між

традиційними та сучасними підходами до управління фінансовими ризиками доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння традиційних і сучасних підходів до управління фінансовими ризиками

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Характер управління	Реактивний (реагування на наслідки)	Проактивний (попередження ризиків)
Охоплення ризиків	Часткове, за окремими видами	Комплексне, на рівні всього підприємства
Мета управління	Мінімізація втрат	Оптимізація співвідношення «ризик–дохід»
Інструменти	Страховання, резервування	ERM, VaR, хеджування, сценарний аналіз
Роль ризику	Негативне явище	Потенційне джерело можливостей
Інтеграція в управління	Відокремлена функція	Частина загальної системи управління
Орієнтація	Короткострокова	Стратегічна

Джерело: узагальнено автором за [16].

Як видно з табл. 1.5, традиційні підходи до управління фінансовими ризиками характеризуються обмеженістю інструментарію та орієнтацією переважно на реагування на вже реалізовані ризикові події. У таких умовах управління ризиками здійснюється фрагментарно і не забезпечує належного рівня фінансової стійкості підприємства.

Натомість сучасні підходи передбачають комплексне охоплення всіх видів ризиків, їх інтеграцію в загальну систему управління та орієнтацію на попередження можливих загроз. Важливою особливістю є також зміна ставлення до ризику - він розглядається не лише як джерело втрат, а і як потенційна можливість для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, застосування сучасних підходів до управління фінансовими ризиками дозволяє підприємствам більш ефективно

адаптуватися до умов невизначеності та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Сучасне управління фінансовими ризиками відрізняється від традиційного не лише методологічними аспектами, а й змістом і масштабом застосування. Воно передбачає інтеграцію ризик-менеджменту у всі процеси підприємства, системне вивчення та оцінку ризиків, а також використання передових кількісних і якісних інструментів, що дозволяють прогнозувати можливі негативні наслідки та своєчасно їх нейтралізувати [17].

Важливо відзначити, що сучасні підходи акцентують увагу не лише на зниженні негативних наслідків ризику, а й на використанні ризику як одного з факторів підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Ризик перестає бути виключно загрозою і стає інструментом для прийняття стратегічних рішень, оцінки потенційних прибутків і втрат, а також визначення оптимальної структури фінансових ресурсів.

Для практичної реалізації сучасних підходів до управління фінансовими ризиками підприємства застосовують різноманітні методи, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки ризиків та забезпечити фінансову стабільність.

Систематизація таких методів дозволяє не лише наочно оцінити їх сутність, а й визначити доцільність використання кожного з них у конкретних умовах діяльності підприємства. Основні методи управління фінансовими ризиками наведено в табл. 1.6.

Інтегроване управління ризиками (ERM). Одним із найпоширеніших сучасних підходів є концепція інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM). Цей підхід передбачає формування єдиної системи управління ризиками на рівні всього підприємства, що охоплює всі види фінансових, виробничих, операційних і стратегічних ризиків.

Основна мета ERM полягає у створенні умов для проактивного управління ризиками, що дозволяє не лише уникати потенційних втрат, а й підвищувати стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Таблиця 1.6

Методи управління фінансовими ризиками

Метод	Сутність	Приклад застосування	Переваги	Обмеження
Уникнення ризику	Відмова від здійснення ризикових операцій або проєктів	Відмова від інвестування у високо ризиковий стартап	Повна ліквідація ризику	Можливі втрати потенційного прибутку
Зниження ризику	Зменшення ймовірності або впливу негативних наслідків	Диверсифікація портфеля інвестицій, страхування окремих активів	Системне зменшення втрат	Часткове, не завжди усуває всі ризики
Передача ризику	Перенесення ризику на третіх осіб	Страхування, фінансове хеджування через деривативи	Зменшення фінансового тягаря на підприємство	Вартість страхових премій або хеджування
Прийняття ризику	Усвідомлене погодження на ризик із власними ресурсами	Покриття можливих втрат за рахунок власного капіталу	Можливість отримати високий прибуток	Висока ймовірність втрат при негативних подіях
Моніторинг і контроль	Постійне спостереження за ризиками та оперативне реагування	Регулярна перевірка фінансових показників, звітність по ризиках	Своєчасне виявлення загроз	Не запобігає всім ризикам, лише їх контролює
Хеджування	Використання фінансових інструментів для зниження ризику	Форварди, ф'ючерси, опціони, свопи	Стабілізація фінансових результатів	Вартість інструментів, потреба в експертних знаннях

Джерело: узагальнено автором за [18].

ERM передбачає послідовні етапи роботи з ризиком: його ідентифікацію, оцінку, пріоритизацію, розробку заходів контролю та моніторинг. Такий комплексний підхід забезпечує підприємству можливість системно аналізувати ризики, визначати їх взаємозв'язок та взаємний вплив, а також приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу фінансових ресурсів.

Risk-based approach

Ще один важливий підхід - ризик-орієнтоване управління (risk-based approach), яке передбачає, що прийняття управлінських рішень здійснюється з урахуванням рівня ризику та його потенційного впливу на результати діяльності підприємства.

Такий підхід дозволяє концентрувати увагу на найбільш значущих ризиках і оптимізувати використання ресурсів для їх мінімізації.

Risk-based approach широко застосовується у фінансових установах, страхових компаніях та великих промислових підприємствах. Він передбачає регулярну оцінку ризиків, раннє виявлення потенційних загроз і розробку заходів, які дозволяють зменшити ймовірність виникнення негативних подій.

Кількісні методи управління ризиками (VaR)

Сучасні підходи передбачають також застосування кількісних методів оцінки фінансових ризиків, серед яких найпоширенішим є Value at Risk (VaR). VaR дозволяє кількісно визначити максимальні можливі фінансові втрати за певний проміжок часу та заданого рівня довіри. Це забезпечує керівництву підприємства можливість об'єктивно оцінити фінансову стійкість та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Використання VaR є особливо актуальним для банківської системи та фінансових компаній, оскільки дозволяє прогнозувати втрати за різних сценаріїв і визначати необхідний рівень капіталу для покриття ризиків. Крім того, застосування кількісних методів дозволяє порівнювати різні види ризиків і визначати пріоритети для їх мінімізації.

Stress-testing і сценарний аналіз. Ще одним сучасним інструментом є stress-testing та сценарний аналіз, що дозволяють моделювати екстремальні або кризові ситуації та оцінювати вплив таких подій на фінансовий стан підприємства.

Stress-testing дозволяє імітувати різні негативні сценарії, такі як різке падіння цін на продукцію, зростання процентних ставок або валютні коливання, і визначати стійкість фінансових показників до таких впливів.

Сценарний аналіз, у свою чергу, передбачає побудову декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій та прогнозування можливих результатів. Це дозволяє керівництву підприємства приймати рішення, що враховують різні рівні невизначеності та забезпечують ефективне управління ризиками.

Хеджування фінансових ризиків. Ще один інструмент сучасного ризик-менеджменту - хеджування фінансових ризиків. Воно передбачає використання фінансових інструментів, таких як форварди, ф'ючерси, опціони та свопи, для зменшення впливу коливань ринкових факторів на фінансові результати підприємства.

Хеджування дозволяє підприємствам стабілізувати фінансові потоки, знизити ймовірність збитків та забезпечити прогнозованість результатів діяльності [19].

Важливо підкреслити, що сучасні підходи до управління ризиками не обмежуються використанням лише одного інструменту. Найбільш ефективні системи передбачають комбіноване застосування кількісних та якісних методів, інтеграцію ERM, stress-testing, VaR та хеджування, що дозволяє комплексно підходити до управління фінансовою невизначеністю та забезпечує високу стійкість підприємства.

Як видно з табл. 1.6, кожен метод управління фінансовими ризиками має свої переваги та обмеження, а ефективність їх використання значною мірою залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня невизначеності та фінансових можливостей.

У сучасних умовах доцільним є комбіноване застосування методів, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки ризику, а й створювати умови для стабільного розвитку підприємства.

Особливо важливим є інтегрування методів управління ризиками у загальну систему стратегічного та фінансового планування підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління, підвищити

прозорість фінансових процесів та створити можливості для використання ризику як інструменту підвищення ефективності діяльності.

Крім традиційних та кількісних методів, сучасне управління фінансовими ризиками активно використовує інформаційні та цифрові технології. Зокрема, автоматизовані системи ризик-менеджменту дозволяють постійно відстежувати ключові показники фінансової діяльності підприємства, аналізувати їх у реальному часі та прогнозувати можливі ризики.

Використання Big Data та аналітичних платформ дає змогу обробляти великі обсяги даних, оцінювати тенденції ринку, передбачати коливання валютних курсів, процентних ставок та інших фінансових параметрів. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, своєчасно реагувати на зміни та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Ще однією тенденцією є комплексний підхід до інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування. У сучасних підприємствах ризик-менеджмент перестав бути окремою функцією - він стає невід'ємною частиною фінансового планування, бюджетування та прийняття стратегічних рішень.

Це дозволяє підприємствам не лише зменшувати негативні наслідки ризиків, а й використовувати ризики для оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності [20].

Отже, сучасні підходи до управління фінансовими ризиками характеризуються комплексністю, системністю та проактивністю. Вони передбачають не лише мінімізацію втрат, а й використання ризиків як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Комплексне застосування цих підходів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до умов невизначеності, підвищувати фінансову стійкість та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Таким чином, управління фінансовими ризиками є не лише інструментом захисту від

негативних впливів, а й важливим фактором стратегічного розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками

Ефективне управління фінансовими ризиками передбачає не лише їх виявлення, оцінку та мінімізацію, а й регулярну оцінку результативності застосованих заходів.

Оцінка ефективності дозволяє підприємству визначити, наскільки обрані методи управління ризиками відповідають поставленим цілям, забезпечують фінансову стабільність та сприяють досягненню стратегічних завдань.

Методи оцінки ризиків підприємства дозволяють не лише визначити рівень ймовірності настання негативних подій, а й оцінити їх потенційний вплив на фінансовий стан підприємства [21]. Вони включають як кількісні підходи, що базуються на фінансових показниках та статистичних моделях, так і якісні методики, які враховують управлінські та організаційні аспекти діяльності.

Використання цих методів дає змогу формувати об'єктивну картину ризикових факторів, пріоритизувати їх та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Крім того, систематична оцінка ризиків дозволяє підприємству підвищувати ефективність фінансового планування та забезпечувати стабільність своєї діяльності в умовах невизначеності (табл. 1.7).

Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками включають як кількісні, так і якісні методи, що дає можливість отримати комплексну картину результативності діяльності підприємства в умовах невизначеності та фінансових загроз.

Методи оцінки ризиків підприємства

Метод	Характеристика
Комплексний	Оцінка ризику через аналіз впливу абсолютних і відносних величин на показники діяльності підприємства, за результатами чого роблять висновки про прийняття конкретного виду ризику
Систематичний	Оцінка ризику через β -коефіцієнт, котрий характеризує ступінь коливання результатів діяльності підприємства і ринку або всієї економіки
Статистичні	Оцінювання ймовірності виникнення втрат на основі показників у минулих періодах і встановлення сфер ризиків, виокремлення ризикоутворюючих чинників. Підвидами таких методів є оцінка вірогідності виконання і розподілу потоку платежів, дерево рішень, імітаційне моделювання ризиків, "RiskMetrics" та ін.
Аналітичні	Оцінка ймовірності виникнення втрат із використанням математичних моделей переважно при аналізуванні ризикованості інноваційних та інвестиційних проектів. До найпоширеніших із них можна зарахувати вивчення чутливості, дисконтування, сценаріїв тощо
Експертний	Оцінювання ризиків на основі досвіду, інтуїції та професійної компетентності експертів, позиції котрих і є вихідною базою даних для аналізу, що, в свою чергу, проводять за допомогою логічних і статистично-математичних методів
Оцінки фінансової стійкості	Оцінювання потенційних зон ризику фінансової стійкості підприємства на основі аналізу фінансового стану або ж порівняння фактичних чи прогнозованих його показників із зонами ризику, аналізу достатності оборотних коштів для покриття поточних запасів і витрат, пов'язаних із реалізацією запланованих проектів або видів діяльності
Рейтинговий	Оцінювання ризиків через порівняння реального підприємства з еталонним на основі обґрунтування оціночних коефіцієнтів та присвоєння їм ваги, шкали оцінювання значень даних індикаторів та формули розрахунку кінцевого рейтингу
Нормативний	Оцінювання коефіцієнтів фінансового стану на основі порівняння фактичних значень показників із нормативними, встановленими для підприємств конкретної галузі
Фундаментальний	Оцінювання зміни рентабельності компанії та її розмірів, ризикоутворюючих чинників за допомогою факторного аналізу фінансової рентабельності (так званий методу ROE) тощо
Аналогів	Оцінювання потенційних ризикоутворюючих факторів на основі аналізу розвитку певних напрямків діяльності підприємства за звітними даними суб'єктів економічних відносин, причетних до діяльності господарюючого суб'єкта

Джерело: [22].

На рис. 1.3 наведено алгоритм аналізування фінансових ризиків, як інструменту управління фінансовими ризиками підприємства.



Рис. 1.3. Алгоритм аналізування фінансових ризиків, як інструменту управління фінансовими ризиками підприємства [23].

Як видно з рис. 1.3, перший етап передбачає ідентифікацію фінансових ризиків, що полягає у проведенні експрес-діагностики фінансового стану підприємства за ключовими показниками. При цьому перелік індикаторів повинен бути обмеженим, але при цьому максимально враховувати специфіку фінансової діяльності суб'єкта господарювання та його стратегічні цілі розвитку. Після розрахунку фактичних значень показників їх порівнюють із нормативними значеннями, характерними для відповідної галузі. Показники, які свідчать про погіршення фінансової стабільності, сигналізують про наявність ризику певного виду діяльності підприємства. Крім того, на цьому етапі доцільно провести аналіз банкрутства для оцінки ймовірності його настання.

Залежно від мети та об'єкта оцінки, методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками можна умовно поділити на наступні групи:

1. Кількісні методи, що базуються на фінансових показниках і статистичних оцінках ризику.

2. Якісні методи, які враховують організаційні, управлінські та стратегічні аспекти ризик-менеджменту.

3. Комбіновані підходи, що поєднують кількісні та якісні оцінки для комплексного аналізу ефективності.

Для системного аналізу ефективності управління фінансовими ризиками підприємства застосовують різні методичні підходи. Вони дозволяють не лише кількісно оцінити результати управлінських заходів, а й врахувати організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Нижче наведено основні групи методичних підходів із їх характеристиками та особливостями застосування (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ризиками

Підхід	Основна суть	Інструменти та показники	Переваги	Обмеження
Кількісний	Оцінка ефективності через фінансові показники	ROE, ROI, VaR, відхилення прибутку, співвідношення «ризик-дохід»	Об'єктивність, можливість порівняння	Не враховує організаційні та стратегічні аспекти
Якісний	Оцінка ефективності на основі експертних оцінок, дотримання процедур і стандартів	Анкетування, опитування, аудити, індекси управлінської ефективності	Враховує управлінські та стратегічні чинники	Суб'єктивність, залежність від експертів
Комбінований	Поєднання кількісних та якісних оцінок	Балансова оцінка, зважені індекси, система КРІ ризик-менеджменту	Комплексний аналіз, більш точна оцінка	Потребує часу та ресурсів, складність реалізації

Джерело: узагальнено автором за [24].

Як видно з табл. 1.8, комбінований підхід є найбільш універсальним, оскільки дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності управління фінансовими ризиками, враховуючи як фінансові результати, так і організаційні аспекти. Використання лише кількісних або лише якісних методів може призводити до неповної оцінки та спотворення результатів.

Важливо, що оцінка ефективності управління фінансовими ризиками має носити регулярний характер, а результати повинні інтегруватися у систему стратегічного планування підприємства. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення, підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечувати фінансову стабільність.

Оцінка ймовірності банкрутства є одним із ключових елементів управління фінансовими ризиками підприємства, оскільки дозволяє заздалегідь виявити загрозу втрати платоспроможності та сформулювати заходи щодо її запобігання. Для цього використовуються різноманітні методики, що базуються як на фінансових коефіцієнтах, так і на комплексних статистичних та економетричних моделях. Важливою особливістю таких методик є їх здатність поєднувати кількісні показники, які відображають фактичний фінансовий стан підприємства, з якісними оцінками, що враховують специфіку галузі та стратегічні цілі розвитку суб'єкта господарювання. Нижче наведено основні методики визначення ймовірності банкрутства, їх сутність, інструменти та особливості застосування (табл. 1.9).

Як видно з табл. 1.9, сучасний підхід до оцінки ймовірності банкрутства підприємства передбачає комбіноване використання різних моделей та методик. Класичні моделі, такі як Z-score Альтмана, забезпечують базову оцінку фінансової стабільності, але їх точність обмежена для малих і середніх підприємств або специфічних галузей. Тому доцільно доповнювати їх модифікованими моделями, статистичними прогностичними методиками та експертними оцінками, що дозволяє врахувати галузеві особливості, стратегічні цілі підприємства та динаміку ринкових умов.

**Методики визначення ймовірності банкрутства підприємства
(комбінований підхід)**

Метод	Сутність	Формула / Показники	Переваги	Обмеження
Класична модель Альтмана (Z-score)	Комплексна оцінка фінансового стану на основі поєднання ключових фінансових показників	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	Широко використовується, простота інтерпретації	Обмежена точність для МСП та специфічних галузей
Модифіковані моделі Альтмана (Z'-score, Z''-score)	Адаптація класичної моделі для малих і середніх підприємств або приватних компаній	Варіанти формули з адаптованими коефіцієнтами	Більш точна для МСП, враховує специфіку підприємства	Вимагає додаткової підготовки даних
Модель Ohlson O-score	Логістична регресія для прогнозування банкрутства	$O = f(X_1, \dots, X_9)$ (залежність від 9 фінансових коефіцієнтів)	Можливість прогнозування на короткі терміни, врахування декількох факторів	Складність розрахунків, потребує статистичної обробки
Модель Фульмера	Прогнозування на основі фінансових коефіцієнтів та рейтингових індикаторів	Інтеграція коефіцієнтів платоспроможності та рентабельності	Легко адаптується під галузеві стандарти	Менш точна без додаткової нормалізації даних
Фінансові коефіцієнти	Оцінка ризику банкрутства через базові фінансові показники	Ліквідність, співвідношення боргу до капіталу, рентабельність	Простота та швидкість розрахунку	Не враховує комплексності фінансового стану та галузевих особливостей
Індикативні / експертні методики	Експертна оцінка ризиків та порівняння з галузевими нормами	Анкетування, експертні оцінки, індекси ризику	Враховують стратегічні та галузеві фактори	Суб'єктивність, залежність від компетентності експертів

Джерело: узагальнено автором за [25]

Такий комбінований підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти високі ризики банкрутства, а й формувати ефективні управлінські рішення щодо мінімізації негативних наслідків, планування фінансових потоків та забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності. Включення

оцінки ймовірності банкрутства у систему управління фінансовими ризиками є ключовим елементом для підвищення стратегічної та фінансової стабільності підприємства.

До найпоширеніших фінансових показників ефективності управління ризиками відносяться:

- ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу;
- ROI (Return on Investment) – окупність інвестицій;
- VaR (Value at Risk) – максимальні потенційні втрати;
- Відхилення прибутку та фінансових результатів від планових показників;
- Співвідношення «ризик-дохід» – оцінка адекватності доходів ризику.

Використання цих показників дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство контролює фінансові ризики та забезпечує стабільність фінансових результатів.

Для більш детальної оцінки ефективності управління фінансовими ризиками використовуються кількісні показники, які дозволяють об'єктивно вимірювати результати діяльності підприємства. Такі показники дають змогу не лише порівнювати фактичні результати з плановими, а й визначати рівень фінансової стійкості, оцінювати доцільність інвестиційних рішень та балансувати між ризиком і доходом. Використання кількісних методик забезпечує наочність, прозорість і системність оцінки, що особливо важливо для великих підприємств і фінансових установ (табл. 1.10).

Як видно з табл. 1.10, кількісні показники дозволяють комплексно оцінити фінансову ефективність управління ризиками. Вони допомагають визначити не тільки рівень прибутковості та віддачу від інвестицій, а й максимально можливі втрати та адекватність фінансових резервів [27]. Використання цих показників у поєднанні з якісними та комбінованими методиками забезпечує повну картину ефективності ризик-менеджменту та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють фінансовій стабільності та стратегічному розвитку підприємства.

Таблиця 1.10

Кількісні показники оцінки ефективності управління фінансовими ризиками

Показник	Сутність	Формула/методика розрахунку	Мета використання
ROE	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	Оцінка ефективності використання капіталу
ROI	Окупність інвестицій	Прибуток від інвестицій / Витрати на інвестиції × 100%	Визначення доцільності інвестування
VaR	Максимальні потенційні втрати	Розрахунок за допомогою статистичних методів або моделювання сценаріїв	Визначення фінансового ризику та резервування капіталу
Відхилення прибутку	Різниця фактичного та планового прибутку	Фактичний прибуток – Плановий прибуток	Аналіз ефективності управлінських рішень
Співвідношення «ризик-дохід»	Відношення очікуваного доходу до рівня ризику	Доход / Ризик × 100%	Баланс між прибутковістю та ризиком

Джерело: узагальнено автором за [26].

У підсумку, ефективне управління фінансовими ризиками підприємства потребує комплексного підходу, який включає як кількісні, так і якісні методики оцінки. Важливим елементом є систематична ідентифікація ризиків та оцінка ймовірності банкрутства з використанням класичних і сучасних моделей, а також експертних методик. Комбіноване застосування різних підходів дозволяє отримати об'єктивну картину фінансової стабільності, своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства та його адаптивності до змінних умов ринку.

Висновки до розділу 1

У результаті узагальнення теоретичних основ управління фінансовими ризиками організації зроблено наступні висновки.

1. Фінансовий ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства, що відображає ймовірність фінансових втрат або зниження прибутковості в умовах невизначеності. Його сутність проявляється через взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на фінансовий стан і стабільність підприємства. Класифікація фінансових ризиків за різними ознаками - внутрішні та зовнішні, операційні та інвестиційні, ринкові та кредитні - дозволяє систематизувати ризики та ефективно планувати заходи щодо їх мінімізації. Виявлення та аналіз джерел ризиків дає можливість прогнозувати потенційні негативні наслідки, визначати пріоритетні напрямки управління ризиками та розробляти комплексні стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства.

2. Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками відзначаються комплексністю, системністю та проактивністю, оскільки передбачають не лише мінімізацію можливих втрат, а й використання ризиків як засобу підвищення ефективності діяльності підприємства. Комплексне застосування цих підходів дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до умов невизначеності, підвищувати фінансову стійкість та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей. Таким чином, управління фінансовими ризиками виступає не лише інструментом захисту від негативних впливів, а й важливим механізмом підтримки стратегічного розвитку підприємства.

3. Встановлено, що ефективне управління фінансовими ризиками підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методики оцінки. До ключових аспектів належать систематична ідентифікація ризиків та прогнозування ймовірності банкрутства з використанням як класичних, так і сучасних моделей, а також експертних методик. Комбіноване застосування різних підходів дозволяє формувати об'єктивну картину

фінансової стабільності, своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищує фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змінних умов ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації та аналіз фінансових показників діяльності

Сучасний розвиток ПрАТ «Харківський плитковий завод» є результатом тривалої еволюції підприємства, яке протягом багатьох десятиліть адаптувалося до змін економічних, технологічних і соціальних умов. Історія заводу демонструє, як стратегічне планування, модернізація виробничих процесів та впровадження новітніх технологій дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Передумови створення підприємства виникли ще у довоєнну епоху, коли в Україні активно розвивалася індустріальна інфраструктура для виробництва будівельних матеріалів. У 1936 році наукова спільнота висунула ідею організації спеціалізованого підприємства з виробництва керамічної плитки - галузі, що на той час потребувала модернізації та розвитку. Однак реалізація цього проекту була перервана війною, яка завдала серйозних руйнувань Харкову та призвела до фактичного припинення будівельних робіт.

Лише після стабілізації економічної ситуації та відновлення міста офіційне створення заводу відбулося у 1946 році. На той момент підприємство змогло випускати близько 200 тис. м² продукції на рік, зосереджуючись на підлоговій плитці, санітарно-технічному фаянсі та ізоляторах. Протягом наступних десятиліть завод пройшов кілька етапів модернізації та технічного переоснащення. Найбільш масштабні перетворення відбулися у 1976–1988 роках, коли проведена реконструкція дозволила значно збільшити виробничі потужності, оптимізувати витрати та підвищити якість продукції.

Новий виток розвитку припав на період після 2005 року, коли на підприємство були залучені значні інвестиції. Це дозволило встановити сучасні технологічні лінії SACMI, впровадити декоративні лінії Kemas та

розширити виробничі площі, що забезпечило перехід на принципово новий рівень виробничого планування та контролю якості. У 2012 році завод організував власне виробництво фрит - ключової складової глазури, що знизило собівартість продукції та підвищило автономність від зовнішніх постачальників.

У 2013–2018 роках модернізація набула комплексного характеру: оновлювалось технологічне обладнання, запускались нові поточно-конвеєрні лінії, розширювалися виробничі площі. Станом на 2023 рік на підприємстві функціонує дев'ять сучасних виробничих ліній, а асортимент продукції перевищує 80 видів керамічної плитки та керамограніту різних форматів. Завод має сертифіковану систему управління якістю ISO 9001 та лабораторію з акредитацією ISO 17025, що забезпечує високий рівень контролю якості на всіх етапах виробництва.

У 2020 році ПрАТ «ХПЗ» отримало сертифікат CE, що відкрило можливість експорту продукції до країн ЄС. На базі виробничих потужностей створена інтегрована структура Golden Tile Ceramic Group, яка об'єднує весь ланцюг виробництва й збуту. Це надало підприємству стратегічні переваги на міжнародних ринках, сприяючи стабільному росту обсягів виробництва та підвищенню фінансової стійкості.

Сьогодні ключовим профільним напрямом діяльності підприємства залишається виробництво керамічної плитки для облицювання різних поверхонь. Це визначає технологічну спеціалізацію заводу та є основою його стратегічного розвитку у 2023–2025 роках. Динаміка розвитку підприємства, модернізація технологій, впровадження сучасних систем управління та експансія на міжнародні ринки формують комплексну фінансову стійкість, що дозволяє ефективно протистояти ринковим ризикам та забезпечувати зростання ключових фінансових показників.

У табл. 2.1 представлено систематизовану характеристику основних видів продукції ПрАТ «ХПЗ», їх функціональне призначення та технологічні особливості. Узагальнення цих даних дозволяє простежити взаємозв'язок між

історичною еволюцією виробництва, модернізацією технологій та фінансовими результатами, а також підкреслити вплив цих факторів на формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2.1

Асортимент основної продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Категорія продукції	Типові позиції	Сфера застосування	Виробничі характеристики
Підлогові керамічні покриття	Плитка стандартних та нестандартних форматів (від 200×200 мм до 1000×500 мм)	Житлові приміщення, комерційні офіси, торговельні площі	Висока механічна міцність, сертифікація відповідно до європейських стандартів якості, стійкість до зношування
Керамогранітні вироби	Плити середнього та великого розміру	Інтер'єрне та екстер'єрне облицювання, фасади будівель	Виготовлення методом пресування під високим тиском, низьке водопоглинання, підвищена стійкість до температурних коливань
Фаянсові сантехнічні вироби	Раковини, унітазні комплекти, мийки	Житлове та промислове будівництво	Використання екологічно безпечних матеріалів, сучасні технології глазурування, підвищена довговічність
Естетичні та дизайнерські елементи	Декоративні панелі, бордюри, художні вставки	Дизайнерські інтер'єри, архітектурні проекти	Використання цифрового друку, спеціалізовані лінії для декорації, індивідуальні дизайнерські рішення
Виробничі матеріали для внутрішнього використання	Глазурі, пігменти, фрити	Використання у власних технологічних процесах підприємства	Точний контроль технологічних параметрів, оптимізація витрат, підвищення ефективності виробництва

Асортимент продукції ПрАТ «ХПЗ» сформовано з урахуванням сучасних потреб ринку та технічних можливостей підприємства. Таблиця демонструє, як технологічні особливості виробництва та сертифікація продукції забезпечують конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Кожна категорія продукції орієнтована на конкретні сфери застосування, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на попит і

пропонувати різні формати та дизайни плитки, керамограніту та сантехнічних виробів.

Як видно з табл. 2.1, ключовим фактором успіху ПрАТ «ХПЗ» є поєднання технологічної інноваційності та різноманітності асортименту. Висока якість продукції підтверджується сертифікатами та стандартами, що дозволяє ефективно конкурувати на внутрішньому ринку та поступово збільшувати експортні поставки. Крім того, наявність власних виробничих матеріалів (глазури, пігменти, фрити) забезпечує підприємству зниження витрат та підвищення автономності технологічних процесів, що має безпосереднє відображення на фінансовій стабільності підприємства.

Розглянемо структуру продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» відповідно до класифікації за КВЕД (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура продукції ПрАТ «ХПЗ» за КВЕД та її виробничі значення

КВЕД	Категорія продукції	Функціональна роль у діяльності підприємства	Особливості регулювання та стандартизації
23.31	Керамічні плити та плитка	Основний напрям виробництва, формує основну частку доходу	Відповідає технічним стандартам EN та ДСТУ
23.32	Санітарно-технічна кераміка	Додатковий виробничий напрям, спрямований на розширення ринку збуту	Потребує дотримання санітарно-гігієнічних норм
23.70	Декоративна кераміка	Підвищує привабливість та конкурентоспроможність асортименту	Орієнтована на нестандартні замовлення, гнучкість дизайну
23.90	Мінеральні неметалеві матеріали	Забезпечує внутрішні виробничі процеси	Контроль хімічного складу та технологічних властивостей
22.99	Пластмасові вироби	Супровідний напрямок для логістики та збереження продукції	Не входить до основного виробничого циклу, але забезпечує збереження товару

Джерело: [28].

Зосередження ключових операцій у цих напрямках дозволяє підприємству забезпечувати стабільність виробництва та ефективно управління ресурсами. Регулярне оновлення виробничої бази, впровадження

інноваційних методів обробки сировини та високоточних систем контролю якості створюють умови для розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності продукції та відповідності актуальним вимогам не лише українського, а й європейського ринку.

Фінансові показники є ключовим інструментом оцінки ефективності діяльності будь-якого підприємства [29]. Вони дозволяють оцінити поточний стан компанії, простежити динаміку розвитку, виявити сильні та слабкі сторони управлінських рішень, а також оцінити фінансову стійкість і платоспроможність. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» аналіз фінансових показників особливо важливий, оскільки підприємство функціонує у конкурентному середовищі, де ефективне використання ресурсів і контроль фінансових потоків визначають довгострокову стабільність та розвиток.

Систематичне вивчення фінансових показників дає можливість керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати інвестиції та оптимізувати витрати [30]. Крім того, фінансовий аналіз сприяє оцінці соціальної та економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки стабільний фінансовий стан є основою для забезпечення належних умов праці та розвитку персоналу.

Баланс підприємства відображає структуру активів і джерел їх фінансування. Аналіз основних статей балансу дозволяє простежити зміни у складі активів і пасивів, оцінити динаміку власного капіталу та зобов'язань, а також визначити тенденції у формуванні оборотних і необоротних ресурсів. Такий аналіз є важливим для стратегічного планування, інвестиційної політики та управління ліквідністю.

У табл. 2.3 наведено основні показники балансу ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 роки із розрахованими темпами їх зміни. Це дозволяє наочно порівняти абсолютні значення активів, зобов'язань та власного капіталу та оцінити темпи розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка основних статей балансу ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 роки

Стаття	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн	2025 р., млн грн	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2025/2024, %
Активи, всього	2 150	2 460	2 650	+14,4	+7,7
Необоротні активи	1 320	1 520	1 610	+15,2	+5,9
Оборотні активи	830	940	1 040	+13,3	+10,6
у тому числі грошові кошти	80	95	125	+18,8	+31,6
запаси	310	355	405	+14,5	+14,1
Поточні зобов'язання	880	960	1 060	+9,1	+10,4
Довгострокові зобов'язання	120	155	185	+29,2	+19,4
Власний капітал	1 150	1 345	1 405	+16,9	+4,5

Джерело: розраховано автором за [28].

Протягом 2023–2025 років активи ПрАТ «Харківський плитковий завод» демонстрували стабільне зростання, що відображає поступове розширення ресурсної бази та зміцнення виробничої діяльності. У 2023 році загальні активи зросли на 14,4 % порівняно з попереднім роком, а у 2024–2025 роках темпи приросту склали 7,7 %, що свідчить про стабілізацію розвитку та планомірне нарощування ресурсів для поточної діяльності.

Необоротні активи показали помірне, але постійне зростання, що пов'язано з оновленням основних засобів і модернізацією виробничих потужностей (+15,2 % у 2024 році та +5,9 % у 2025 році). Оборотні активи зростали швидшими темпами, що свідчить про підвищення ліквідності та накопичення ресурсів для безперебійного виробничого процесу, особливо помітне збільшення грошових коштів та запасів.

Щодо пасивів, поточні зобов'язання зростали помірно, демонструючи контроль за короткостроковими боргами, тоді як довгострокові зобов'язання збільшувалися інтенсивніше, що відображає залучення фінансування для розвитку виробництва та реалізації інвестиційних проєктів.

Власний капітал підприємства зберігав стабільне зростання, особливо у 2023–2024 роках (+16,9 % у 2024 році), що відображає зміцнення фінансової

стійкості та майнової бази. У 2025 році темпи приросту капіталу сповільнилися, що свідчить про стабілізацію фінансової структури та збалансоване співвідношення власних і залучених джерел фінансування.

Загалом динаміка балансу свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства. Стабільне зростання активів і власного капіталу у поєднанні з контрольованим збільшенням зобов'язань забезпечує фінансову стійкість, підвищує ліквідність і платоспроможність, створюючи надійну базу для модернізації виробництва та реалізації стратегічних планів компанії.

Ліквідність є важливим фінансовим показником, що відображає здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати стабільність фінансових потоків [31]. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» аналіз ліквідності дозволяє оцінити ефективність використання оборотних ресурсів для покриття поточних боргів та забезпечення безперебійної роботи виробництва.

Виділяють три основні показники ліквідності: поточну, швидку та абсолютну. Поточна ліквідність показує загальний рівень покриття короткострокових зобов'язань всіма оборотними активами. Швидка ліквідність враховує лише найбільш ліквідні ресурси (без запасів), що дозволяє оцінити оперативну спроможність підприємства розраховуватися з кредиторами. Абсолютна ліквідність демонструє покриття короткострокових зобов'язань наявними грошовими коштами та є найконсервативнішим показником фінансової стійкості [32].

У табл. 2.4 представлено динаміку цих показників за 2023–2025 роки, що дає змогу оцінити зміни фінансової стабільності підприємства та тенденції покриття короткострокових боргів протягом аналізованого періоду.

Протягом 2023–2025 років показники ліквідності ПрАТ «ХПЗ» демонструють стабільну позитивну тенденцію. Поточна ліквідність зросла з 0,96 у 2023 році до 0,99 у 2025 році, що свідчить про поступове поліпшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання усіма оборотними активами.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2025/2024, %
Поточна ліквідність	0,96	0,97	0,99	+1,0	+2,1
Швидка ліквідність	0,59	0,58	0,60	-1,7	+3,4
Абсолютна ліквідність	0,096	0,115	0,125	+19,8	+8,7

Джерело: розраховано автором за [28].

Швидка ліквідність дещо коливалася: після незначного зниження у 2024 році підприємство відновило показник у 2025 році, досягнувши 0,60, що свідчить про поліпшення спроможності розраховуватися з кредиторами без урахування запасів. Абсолютна ліквідність, яка відображає покриття короткострокових зобов'язань грошовими коштами, зросла з 0,096 до 0,125, що підтверджує підвищення фінансової стійкості та гнучкості підприємства у забезпеченні безперерйного виробничого процесу.

Загалом така динаміка свідчить, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» ефективно управляє оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, підтримує ліквідність на стабільному рівні та здатен оперативно реагувати на зміни у фінансовому середовищі. Це створює надійну базу для подальшого розвитку та реалізації стратегічних планів підприємства.

Показники ділової активності дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, обертає активи та запаси, а також організовує виробничий процес. Вони відображають продуктивність управління оборотними коштами і запасами та здатність підприємства отримувати доходи при оптимальному використанні ресурсів. Високі значення цих показників свідчать про ефективність обігу активів і раціональне управління витратами.

У табл. 2.5 наведено основні показники ділової активності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2025/2024, %
Оборотність запасів (раз/рік)	4,8	5,0	5,2	+4,2	+4,0
Оборотність дебіторської заборгованості (раз/рік)	6,2	6,5	6,7	+4,8	+3,1
Оборотність активів (раз/рік)	1,25	1,30	1,34	+4,0	+3,1
Тривалість обороту запасів (дні)	76	73	70	-3,9	-4,1
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (дні)	59	56	54	-5,1	-3,6

Джерело: розраховано автором за [28].

Протягом 2023–2025 років показники ділової активності ПрАТ «ХПЗ» демонструють позитивну динаміку, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Оборотно́ість запасів зросла з 4,8 до 5,2 разів на рік, а тривалість їх обороту скоротилася з 76 до 70 днів, що відображає оптимізацію управління матеріальними ресурсами та зменшення часу їх знаходження на складі. Оборотно́ість дебіторської заборгованості збільшилася з 6,2 до 6,7 разів на рік, а тривалість обороту скоротилася на 5 днів, що свідчить про покращення контролю за розрахунками з контрагентами та прискорення надходжень грошових коштів.

Зростання оборотно́ості активів з 1,25 до 1,34 разів на рік підтверджує загальне підвищення продуктивності підприємства та ефективне використання його ресурсів для отримання доходів. Загалом динаміка показників ділової активності вказує на стабільне підвищення операційної ефективності ПрАТ «Харківський плитковий завод», що створює надійну основу для фінансової стійкості та подальшого розвитку виробництва.

Рентабельність є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, що відображає здатність компанії отримувати прибуток на вкладені ресурси [33]. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити, наскільки

ефективно використовуються активи, власний капітал та витрати, а також виявити резерви підвищення прибутковості. Для ПрАТ «ХПЗ», що працює у конкурентному середовищі, систематичний аналіз фінансових результатів є важливим для планування розвитку, прийняття стратегічних рішень і забезпечення стабільності виробничого процесу. У табл. 2.6 наведено основні показники рентабельності підприємства за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2025/2024, %
Рентабельність активів, %	7,5	7,9	8,1	+5,3	+2,5
Рентабельність власного капіталу, %	12,3	12,8	13,2	+4,1	+3,1
Рентабельність продажів, %	9,0	9,4	9,7	+4,4	+3,2
Прибуток до оподаткування, млн грн	160	175	185	+9,4	+5,7
Чистий прибуток, млн грн	120	130	138	+8,3	+6,2

Джерело: розраховано автором за [28].

Протягом 2023–2025 років ПрАТ «ХПЗ» демонструє позитивну динаміку рентабельності та фінансових результатів. Рентабельність активів зросла з 7,5 % до 8,1 %, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу підвищилася з 12,3 % до 13,2 %, що відображає зміцнення фінансової стійкості та збільшення доходності для власників.

Рентабельність продажів зросла до 9,7 %, демонструючи здатність підприємства отримувати більший прибуток на кожну одиницю реалізованої продукції. Чистий прибуток підприємства за три роки збільшився на 18 млн грн, що свідчить про стабільне підвищення фінансової ефективності та оптимізацію витрат. Загалом така динаміка підтверджує, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» успішно реалізує стратегію підвищення прибутковості та підтримки конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Для оцінки фінансової стійкості та рівня незалежності ПрАТ «Харківський плитковий завод» розраховані ключові коефіцієнти фінансової автономії, співвідношення власного та залученого капіталу, а також маневреності капіталу. Дані показники дозволяють оцінити, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, наскільки гнучко використовує власні ресурси та здатне швидко реагувати на зміни фінансової ситуації. У табл. 2.7 наведено значення цих коефіцієнтів за період 2023–2025 років та темпи їх змін.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти фінансової незалежності та ризику ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2024/2023, %	Темп зміни 2025/2024, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,61	0,63	0,66	+3,3	+4,8
Співвідношення власного та залученого капіталу	1,56	1,70	1,85	+9,0	+8,8
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,34	0,38	0,41	+11,8	+7,9

Джерело: розраховано автором за [28].

Протягом періоду 2023–2025 років коефіцієнти фінансової незалежності та ризику ПрАТ «Харківський плитковий завод» демонструють стабільну позитивну динаміку. Коефіцієнт фінансової автономії поступово зростає, що свідчить про зміцнення частки власного капіталу та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це дозволяє більш впевнено планувати розвиток і знижує ймовірність неплатоспроможності.

Співвідношення власного та залученого капіталу також збільшувалося, що свідчить про зростання ролі власних ресурсів у фінансуванні діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт маневреності капіталу демонструє збільшення частки оборотних і ліквідних ресурсів у власному капіталі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничій і фінансовій діяльності.

Загалом, аналіз коефіцієнтів фінансової незалежності та ризику свідчить про поступове зміцнення фінансової позиції ПрАТ «ХПЗ», підвищення стабільності до зовнішніх впливів та оптимізацію структури капіталу, що створює надійну основу для розвитку виробництва, інвестицій та підтримки соціальної сфери підприємства.

Таким чином, можна відзначити, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» у період 2023–2025 років демонструє стабільний розвиток та поступове зміцнення фінансової позиції. Аналіз балансу показав зростання як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про оновлення матеріальної бази та накопичення ресурсів для забезпечення безперервного виробничого процесу. Показники ліквідності підтвердили здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, а коефіцієнти фінансової незалежності і маневреності капіталу свідчать про зміцнення ролі власного капіталу та зниження фінансових ризиків.

Комплексний аналіз ділової активності показав ефективність використання оборотних ресурсів, швидкість обігу активів і запасів, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Загалом, фінансові результати свідчать про збалансовану структуру капіталу, контрольоване зростання зобов'язань та стабільне збільшення власного капіталу, що створює надійну основу для подальшого розвитку підприємства та реалізації його стратегічних планів.

2.2. Ідентифікація та оцінка фінансових ризиків організації

Фінансові ризики безпосередньо впливають на стабільність діяльності підприємства та можливість досягнення стратегічних цілей. Для ПрАТ «ХПЗ», що функціонує у висококонкурентному середовищі будівельних матеріалів, своєчасне виявлення та оцінка ризиків є ключовим елементом управління фінансовою стійкістю. Основними категоріями ризиків є ринкові, кредитні, ліквідності, операційні та інвестиційні.

Ідентифікація ризиків передбачає систематичне вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на фінансові результати. Серед внутрішніх – це ефективність виробничих процесів, рівень запасів, структура витрат та обсяг дебіторської заборгованості [34]. До зовнішніх факторів належать зміни цін на сировину, коливання курсу валют, зміни попиту на ринку керамічної плитки та законодавчі зміни.

У табл. 2.8 наведено умовний портфель основних фінансових ризиків ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр., їх джерела та потенційний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.8

Основні фінансові ризики ПрАТ «ХПЗ» та їх характеристики

Вид ризику	Джерело	Потенційний вплив	Рівень ризику (умовний)
Ринковий	Колівання цін на сировину та продукцію	Зменшення маржі, підвищення витрат	Високий
Кредитний	Неплатоспроможність контрагентів	Зниження оборотного капіталу, касові розриви	Середній
Ліквідності	Невідповідність оборотних активів короткостроковим зобов'язанням	Неможливість покрити поточні платежі	Середній
Операційний	Поломки обладнання, брак продукції, внутрішні збитки	Витрати на ремонт та переробку, затримки поставок	Середній
Інвестиційний	Вкладення в модернізацію без очікуваної віддачі	Зменшення фінансового результату, тривалий термін окупності	Низький

Джерело: побудовано автором

Аналіз показує, що для ПрАТ «ХПЗ» найбільш критичним є ринковий ризик, оскільки коливання цін на сировину та готову продукцію безпосередньо впливають на маржу та прибутковість. Кредитний та ризик ліквідності потребують постійного контролю за дебіторською заборгованістю та управлінням оборотними коштами, щоб уникнути касових розривів. Операційні ризики частково покриваються регулярним технічним

обслуговуванням та модернізацією обладнання, а інвестиційні – ретельним плануванням капіталовкладень.

Таким чином, систематична ідентифікація та оцінка фінансових ризиків дозволяє підприємству не лише прогнозувати потенційні загрози, а й приймати превентивні управлінські рішення для мінімізації втрат та підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх негативних факторів [35].

З метою більш глибокого дослідження фінансових ризиків доцільно провести їх факторний аналіз, який дозволяє визначити силу та напрям впливу окремих чинників на рівень ризиків підприємства. У табл. 2.9 узагальнено основні фактори впливу на фінансові ризики ПрАТ «ХПЗ».

Таблиця 2.9

Фактори впливу на фінансові ризики ПрАТ «ХПЗ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу
Внутрішні	Висока частка запасів у структурі активів	Знижує ліквідність	Середній
Внутрішні	Значний обсяг дебіторської заборгованості	Підвищує кредитний ризик	Високий
Внутрішні	Зношеність обладнання	Підвищує операційний ризик	Середній
Внутрішні	Неефективна структура витрат	Знижує прибутковість	Високий
Зовнішні	Зростання цін на енергоносії	Підвищує собівартість	Високий
Зовнішні	Коливання валютного курсу	Впливає на ціни на імпорту сировину	Середній
Зовнішні	Зниження попиту	Зменшує виручку	Високий
Зовнішні	Конкурентний тиск	Знижує цінову маржу	Середній

Джерело: побудовано автором

Факторний аналіз показує, що найбільший вплив на фінансові ризики ПрАТ «ХПЗ» здійснюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, взаємодія яких формує загальний рівень фінансової нестабільності підприємства. При цьому

важливо зазначити, що внутрішні фактори є більш керованими з боку підприємства, тоді як зовнішні - потребують адаптаційних механізмів реагування.

Серед внутрішніх факторів ключовими є значний обсяг дебіторської заборгованості та неефективна структура витрат. Високий рівень дебіторської заборгованості призводить до уповільнення обігу грошових коштів, що, у свою чергу, підвищує ймовірність виникнення касових розривів і знижує платоспроможність підприємства. Це безпосередньо посилює кредитний ризик і створює додаткове навантаження на систему управління оборотним капіталом.

Неефективна структура витрат, зокрема висока частка умовно-постійних витрат і витрат на енергоресурси, знижує гнучкість підприємства в умовах змін ринкової кон'юнктури. У разі зменшення обсягів реалізації це призводить до стрімкого зниження рентабельності та прибутковості, що свідчить про підвищення рівня ринкового ризику [36].

Окрему увагу слід приділити такому внутрішньому фактору, як технічний стан основних засобів. Зношеність обладнання може призводити до зростання простоїв, підвищення витрат на ремонт та збільшення частки браку продукції, що формує додаткові операційні ризики та непрямим чином впливає на фінансові результати.

Водночас зовнішнє середовище формує додаткові загрози, серед яких найбільш вагомими є зростання цін на енергоносії та зниження попиту на продукцію [37]. Для підприємства, що здійснює виробництво керамічної плитки, енергоємність виробничого процесу є значною, тому навіть незначне підвищення тарифів на газ чи електроенергію суттєво впливає на собівартість продукції.

Зниження попиту на продукцію, що може бути спричинене як сезонними коливаннями, так і загальним спадом у будівельній галузі, призводить до скорочення обсягів реалізації та недоотримання доходів. У таких умовах

підприємство змушене або знижувати ціни, що зменшує маржу, або накопичувати запаси готової продукції, що негативно впливає на ліквідність.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є коливання валютного курсу, оскільки частина сировини або обладнання може закуповуватись за імпортними контрактами. Це підвищує невизначеність у плануванні витрат і може спричиняти додаткові фінансові втрати.

Таким чином, сукупний вплив зазначених факторів обумовлює підвищення собівартості продукції, зменшення обсягів реалізації та зниження прибутковості діяльності, що в цілому негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Для більш повного та системного аналізу доцільно оцінити фінансові ризики за двома ключовими критеріями - ймовірністю їх виникнення та рівнем впливу на діяльність підприємства, що дозволяє визначити пріоритетність управління окремими видами ризиків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця оцінки фінансових ризиків ПрАТ «ХПЗ»

Вид ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Загальна оцінка
Ринковий	Висока	Високий	Критичний
Кредитний	Середня	Середній	Значний
Ліквідності	Середня	Високий	Значний
Операційний	Середня	Середній	Помірний
Інвестиційний	Низька	Середній	Низький

Джерело: побудовано автором

Побудована матриця свідчить про те, що найбільш критичним для ПрАТ «ХПЗ» є ринковий ризик, який характеризується високою ймовірністю виникнення та значним впливом на фінансові результати підприємства. До групи значних ризиків віднесено кредитний ризик та ризик ліквідності, що потребують постійного контролю та оперативного реагування.

Операційний ризик має помірний рівень, однак його ігнорування може призвести до накопичення непрямих втрат. Інвестиційний ризик оцінюється

як найменш критичний, що пояснюється обмеженим обсягом інвестиційної діяльності підприємства [38].

Додатково доцільно оцінити чутливість фінансових результатів підприємства до змін ключових факторів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Чутливість фінансових результатів ПрАТ «ХПЗ» до змін факторів

Фактор	Можлива зміна	Очікуваний ефект
Зростання цін на сировину	+10%	Зниження прибутку
Зменшення обсягів реалізації	-10%	Значне падіння виручки
Збільшення дебіторської заборгованості	+15%	Дефіцит оборотних коштів
Зростання витрат на енергію	+15%	Підвищення собівартості

Джерело: побудовано автором

Аналіз чутливості показує, що фінансові результати ПрАТ «ХПЗ» є найбільш залежними від змін зовнішніх факторів, зокрема вартості сировини та енергоресурсів. Навіть незначні коливання цих показників можуть призвести до суттєвого зниження прибутковості. Крім того, значний вплив має зміна обсягів реалізації, що свідчить про залежність підприємства від ринкової кон'юнктури. Зростання дебіторської заборгованості створює додатковий тиск на ліквідність та фінансову стійкість.

Таким чином, проведений факторний аналіз фінансових ризиків ПрАТ «ХПЗ» дозволив виявити ключові джерела загроз та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства. Встановлено, що найбільший вплив мають зовнішні фактори, зокрема ринкова кон'юнктура та цінова динаміка ресурсів.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ризиками, що передбачає впровадження більш ефективних інструментів моніторингу, прогнозування та мінімізації ризиків. Це, у свою чергу, обумовлює доцільність подальшого аналізу діючої системи управління фінансовими ризиками на підприємстві, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.3. Аналіз діючої системи управління фінансовими ризиками в організації

Ефективне управління фінансовими ризиками є невід'ємною складовою загальної системи фінансового менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує стабільність функціонування, збереження фінансової рівноваги та досягнення стратегічних цілей розвитку. В умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища роль ризик-менеджменту суттєво підвищується, адже підприємства змушені адаптуватися до постійних змін ринкової кон'юнктури, коливань цін, змін попиту та інших дестабілізуючих факторів.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод», що здійснює діяльність у галузі виробництва будівельних матеріалів, питання формування ефективної системи управління фінансовими ризиками набуває особливої актуальності. Це зумовлено високою залежністю підприємства від вартості енергоресурсів, рівня платоспроможного попиту, а також загального стану будівельної галузі. У таких умовах здатність підприємства своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх можливі наслідки та оперативно реагувати на них є визначальним фактором забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Система управління фінансовими ризиками покликана не лише мінімізувати потенційні втрати, але й сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та забезпеченню безперервності господарської діяльності. Вона повинна охоплювати всі етапи роботи з ризиками - від їх ідентифікації та оцінки до моніторингу та контролю.

Разом з тим, аналіз діяльності ПрАТ «ХПЗ» свідчить про те, що на сьогодні система управління фінансовими ризиками на підприємстві має переважно реактивний характер, тобто спрямована на усунення наслідків ризиків, що вже реалізувалися, а не на їх попередження. Такий підхід

обумовлює запізніле реагування на загрози та не дозволяє повною мірою уникнути негативних фінансових наслідків.

Переважаючий реактивний підхід свідчить про відсутність належного рівня стратегічного планування у сфері ризик-менеджменту, а також недостатню інтеграцію процесів управління ризиками у загальну систему управління підприємством [39]. Це проявляється у відсутності систематичного аналізу ризиків, нерегулярному моніторингу їх змін та обмеженому використанні аналітичних інструментів.

У результаті зазначених недоліків знижується ефективність управління фінансовими ризиками, підвищується ймовірність виникнення фінансових втрат, а також погіршується здатність підприємства протидіяти негативному впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність більш детального аналізу діючої системи управління фінансовими ризиками на підприємстві з метою виявлення її сильних і слабких сторін. Управління фінансовими ризиками на ПрАТ «ХПЗ» здійснюється в межах функцій фінансової служби підприємства. Основні повноваження покладені на:

- фінансовий відділ;
- бухгалтерію;
- керівництво підприємства.

Спеціалізованого підрозділу з управління ризиками на підприємстві не створено, що свідчить про відсутність системного підходу до ризик-менеджменту (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл функцій управління фінансовими ризиками на ПрАТ «ХПЗ»

Підрозділ	Основні функції
Фінансовий відділ	Планування грошових потоків, аналіз фінансових показників
Бухгалтерія	Облік операцій, контроль витрат
Керівництво	Прийняття стратегічних рішень

Джерело: побудовано автором

Аналіз організаційної структури показує, що функції управління ризиками є розподіленими між різними підрозділами, що ускладнює координацію дій та знижує оперативність реагування на загрози. На підприємстві використовуються окремі елементи управління фінансовими ризиками, зокрема:

- диверсифікація постачальників;
- контроль дебіторської заборгованості;
- бюджетування витрат;
- резервування коштів.

З метою зниження негативного впливу фінансових ризиків на результати діяльності ПрАТ «ХПЗ» на підприємстві застосовуються окремі методи управління ризиками. Вони спрямовані на обмеження можливих фінансових втрат, підтримання платоспроможності та забезпечення стабільності грошових потоків. Разом з тим, слід зазначити, що використання цих методів не має комплексного характеру та здійснюється переважно в межах поточної фінансово-господарської діяльності без формування єдиної системи ризик-менеджменту.

Основні методи управління фінансовими ризиками, що використовуються на підприємстві, наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Методи управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ»

Вид ризику	Метод управління	Характеристика
Ринковий	Диверсифікація постачальників	Зменшення залежності від одного джерела
Кредитний	Контроль дебіторської заборгованості	Обмеження відстрочки платежів
Ліквідності	Планування грошових потоків	Забезпечення платоспроможності
Операційний	Технічне обслуговування	Зниження ризику простоїв
Інвестиційний	Попередній аналіз проектів	Оцінка ефективності

Джерело: побудовано автором за [40].

Разом з тим, слід зазначити, що застосування зазначених методів управління фінансовими ризиками на підприємстві має несистемний характер і не охоплює всі аспекти сучасного ризик-менеджменту. Використання окремих інструментів здійснюється епізодично та не супроводжується формуванням єдиної політики управління ризиками, що знижує загальну ефективність прийнятих управлінських рішень.

Відсутність комплексного підходу проявляється у недостатній координації між підрозділами підприємства, що беруть участь у процесі управління фінансовими ризиками, а також у відсутності чітко визначених процедур і регламентів їх ідентифікації, оцінки та моніторингу. Це призводить до того, що значна частина ризиків виявляється вже на стадії їх реалізації, коли можливості для мінімізації негативних наслідків є обмеженими.

Крім того, на підприємстві не використовується інтегрований підхід до оцінки ризиків, який передбачає поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Відсутність системи регулярного моніторингу ризиків і відповідних аналітичних інструментів ускладнює своєчасне виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що, у свою чергу, знижує адаптивність підприємства до умов невизначеності.

Також слід відзначити недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління фінансовими ризиками, що обмежує можливості автоматизації розрахунків, прогнозування та моделювання ризикових ситуацій. У результаті управління ризиками носить переважно реактивний характер і спрямоване на ліквідацію наслідків, а не на їх попередження.

Таким чином, відсутність системності, комплексності та превентивного підходу в управлінні фінансовими ризиками зумовлює необхідність удосконалення існуючої системи ризик-менеджменту на підприємстві з урахуванням сучасних вимог та підходів.

Для оцінки ефективності системи управління фінансовими ризиками в організації доцільно використати якісний підхід (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності системи управління фінансовими ризиками

Критерій	Характеристика	Оцінка
Системність	Відсутність єдиної політики	Низька
Ідентифікація ризиків	Часткова	Середня
Оцінка ризиків	Обмежена	Середня
Моніторинг	Нерегулярний	Низька
Реагування	Переважно реактивне	Низька

Джерело: побудовано автором

Отримані результати свідчать про те, що система управління фінансовими ризиками на підприємстві є недостатньо ефективною та потребує вдосконалення.

У процесі аналізу було виявлено такі ключові проблеми:

- відсутність чіткої стратегії управління ризиками;
- недостатній рівень аналітичної роботи;
- відсутність кількісної оцінки ризиків у практичній діяльності;
- слабка інтеграція ризик-менеджменту в систему управління;
- недостатній рівень автоматизації процесів.

Особливої уваги потребує відсутність системи прогнозування ризиків, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Процес управління ризиками на ПрАТ «ХПЗ» включає окремі етапи, однак вони не формалізовані:

1. Виявлення проблем (після їх виникнення);
2. Аналіз ситуації;
3. Прийняття рішень;
4. Усунення наслідків.

Такий підхід не відповідає сучасним принципам ризик-менеджменту, які передбачають превентивний характер управління.

Сучасні підходи передбачають [41]:

- комплексність;
- безперервний моніторинг;

- використання аналітичних моделей;
- інтеграцію у стратегічне управління.

На відміну від цього, на ПрАТ «ХПЗ»:

- відсутня формалізована система;
- не застосовуються сучасні інструменти аналізу;
- рішення приймаються ситуативно.

Проведений аналіз показав, що система управління фінансовими ризиками на ПрАТ «ХПЗ» перебуває на стадії формування та має низку суттєвих недоліків. Зокрема, відсутність системного підходу, недостатній рівень аналітичної підтримки та переважно реактивний характер управління знижують ефективність діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Це обумовлює необхідність розробки та впровадження комплексної системи управління фінансовими ризиками, яка забезпечить своєчасну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу управління фінансовими ризиками в організації зроблено наступні висновки.

1. Таким чином, ПрАТ «Харківський плитковий завод» у період 2023–2025 років демонструє стабільний розвиток та зміцнення фінансової позиції: зростання необоротних і оборотних активів свідчить про оновлення матеріальної бази та накопичення ресурсів для безперебійного виробництва, показники ліквідності підтверджують здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, а коефіцієнти фінансової незалежності та маневреності капіталу свідчать про зміцнення власного капіталу та зниження фінансових ризиків. Комплексний аналіз ділової активності засвідчив ефективне використання оборотних коштів підприємства та швидкий обіг активів, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни

ринкової кон'юнктури, а загалом фінансові результати свідчать про збалансовану структуру капіталу та створюють надійну основу для подальшого розвитку і реалізації стратегічних планів підприємства.

2. Таким чином, проведений факторний аналіз фінансових ризиків ПрАТ «ХПЗ» дозволив виявити ключові джерела загроз та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства, при цьому найбільший вплив мають зовнішні фактори, зокрема ринкова кон'юнктура та коливання цін на ресурси, що підкреслює необхідність удосконалення системи управління фінансовими ризиками через впровадження більш ефективних методів моніторингу, прогнозування та мінімізації загроз, а також обґрунтовує доцільність подальшого детального аналізу діючої системи управління ризиками на підприємстві.

3. Аналіз показав, що система управління фінансовими ризиками на ПрАТ «ХПЗ» перебуває на стадії формування та має суттєві недоліки. Відсутність системного підходу, низький рівень аналітичної підтримки та переважно реактивний характер управління знижують ефективність діяльності підприємства та його здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Це обумовлює необхідність вдосконалення системи управління ризиками шляхом впровадження комплексного та превентивного підходу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовими ризиками в організації

Динамічні зміни у фінансових відносинах та особливості функціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод» призводять до виникнення невизначеності та потенційних загроз у його фінансово-господарській діяльності, що підвищує актуальність питання ефективного управління фінансовими ризиками. Протидія фінансовим ризикам виступає стратегічним напрямом забезпечення фінансової стабільності підприємства та передбачає розробку комплексного підходу до управління ризиками. Концептуальний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам на підприємстві представлений на рис. 3.1.

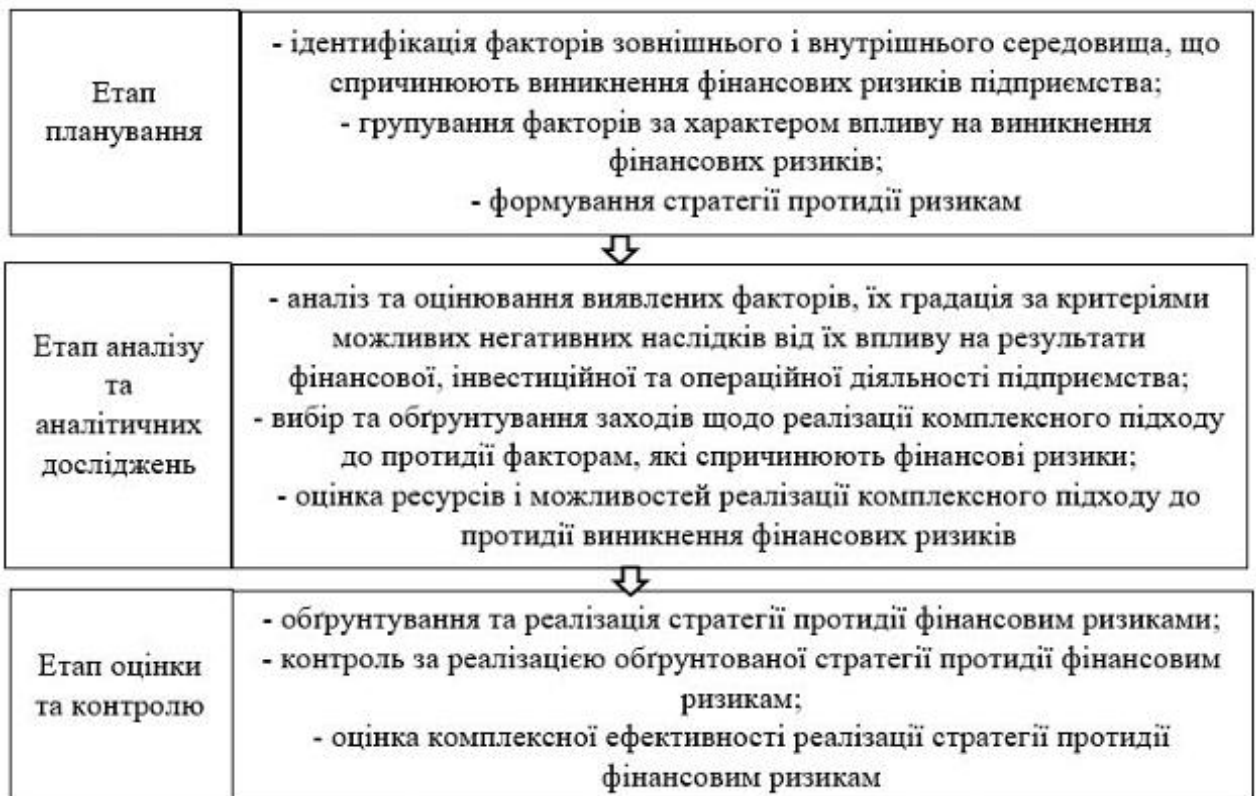


Рис. 3.1. Комплексний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам підприємства (побудовано автором)

Стратегічний напрям управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ» спрямований на значне зниження або повне усунення загроз, що можуть виникати на різних рівнях фінансово-господарської діяльності підприємства. Такий підхід передбачає не лише оперативне реагування на ризикові ситуації, а й формування довгострокової стратегії управління фінансами, яка забезпечує стійкість підприємства та підтримує його конкурентні переваги. Вибір стратегії протидії фінансовим ризикам здійснюється за допомогою відповідної матриці (рис. 3.2) і визначається поєднанням потенціалу підприємства щодо протидії ризикам та бажаного рівня фінансової безпеки, що дозволяє досягати стратегічних цілей і мінімізувати негативні наслідки для його фінансового стану.

Прогнозований рівень фінансової безпеки підприємства	високий	Стратегія високої інтенсивності	Стратегія раціональності	Стратегія активної протидії фінансовим ризикам
	середній	Стратегія раціональності	Стратегія помірної протидії фінансовим ризикам	Стратегія поміркованості
	низький	Стратегія пасивної протидії фінансовим ризикам	Стратегія поміркованості	Стратегія невикористаних можливостей
		низький	середній	високий
рівень потенціалу підприємства протидії можливим фінансовим ризикам				

Рис. 3.2. Матриця альтернативних варіантів вибору стратегії протидії фінансовим ризикам (побудовано автором за [42]).

Реалізація обраної стратегії управління фінансовими ризиками на ПрАТ «Харківський плитковий завод» ґрунтується на комплексному оцінюванні можливостей підприємства щодо протидії потенційним загрозам фінансового характеру. Вона передбачає системний підхід до аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансові результати, та визначення наявного потенціалу для запобігання негативним наслідкам. Оцінка цього

потенціалу включає вивчення наявних ресурсів, фінансової стійкості, організаційної структури, ефективності діючих процедур контролю, а також рівня професійної компетенції персоналу, відповідального за управління фінансами.

Визначення потенціалу протидії фінансовим ризикам дозволяє ПрАТ «ХПЗ» ідентифікувати сильні та слабкі сторони своєї системи управління ризиками, оцінити можливості для підвищення ефективності контролю та прогнозування, а також сформувати базу для подальшого вдосконалення стратегічних підходів до мінімізації фінансових втрат. Такий аналіз є особливо важливим в умовах нестабільного ринку будівельних матеріалів, коли коливання цін на сировину, зміни попиту на продукцію та макроекономічні фактори можуть суттєво впливати на фінансові результати.

Крім того, системне визначення потенціалу підприємства сприяє формуванню стратегічного бачення у сфері фінансового менеджменту. Воно дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, орієнтовані не лише на поточну стабільність, а й на довгостроковий розвиток та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ». Це, у свою чергу, підвищує здатність підприємства своєчасно реагувати на ризикові ситуації, мінімізувати фінансові втрати та створювати надійну основу для реалізації стратегічних цілей у майбутньому.

Характеристика наявного потенціалу управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ» представлена на рис. 3.3, що дає змогу наочно відобразити ключові можливості та обмеження підприємства в цій сфері, а також підкреслює необхідність постійного розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Ефективне управління фінансовими ризиками є невід'ємною складовою фінансового менеджменту підприємства та ключовим чинником забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» (ПрАТ «ХПЗ») показав, що існуюча система управління фінансовими ризиками

перебуває на стадії формування, носить переважно реактивний характер і не забезпечує комплексного охоплення внутрішніх та зовнішніх загроз.

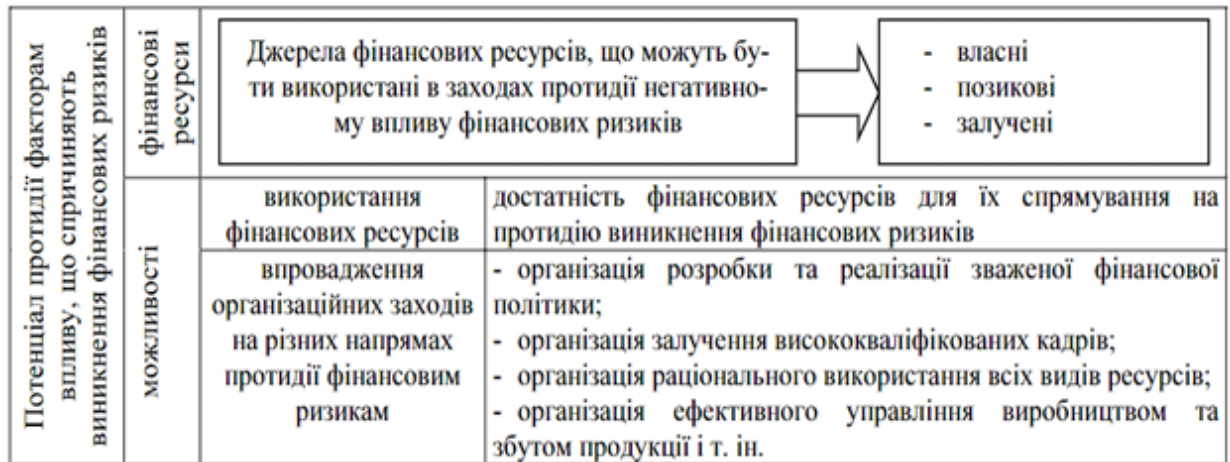


Рис. 3.3. Характеристика потенціалу протидії фінансовим ризикам підприємства (побудовано автором за [43]).

Виявлені недоліки включають відсутність системного підходу до ідентифікації та оцінки ризиків, недостатню аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, обмежене використання сучасних інформаційних та прогнозних інструментів, а також низький рівень координації між структурними підрозділами, що займаються фінансовим управлінням. Система управління ризиками частково носить розрізнений характер, при якому окремі заходи впроваджуються у підрозділах без чіткого зв'язку із загальною стратегією фінансового менеджменту підприємства. Такий стан справ знижує ефективність контролю за ризиками та підвищує ймовірність фінансових втрат, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Систематизація фінансових ризиків ПрАТ «ХПЗ» дозволяє виокремити групи загроз, які потребують першочергового контролю та управління. Найбільший потенційний вплив на фінансові результати мають ринкові ризики, пов'язані з коливанням цін на сировину та продукцію, оскільки вони безпосередньо впливають на маржу та прибутковість підприємства. Кредитний та ризик ліквідності залежать від ефективності управління дебіторською заборгованістю та оборотними коштами, а операційні та

інвестиційні ризики частково контролюються технічним обслуговуванням обладнання та плануванням капіталовкладень. Такий розподіл загроз дозволяє сформувати пріоритети в удосконаленні системи управління ризиками та обґрунтувати необхідність комплексного підходу.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження системного підходу до управління фінансовими ризиками, що передбачає формалізацію процедур і регламентів, інтеграцію методів і інструментів у єдину систему та встановлення чіткої відповідальності підрозділів. Це дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати ризики, але й прогнозувати їх можливі наслідки, оцінювати пріоритети і розробляти заходи для їх мінімізації.

Системний підхід передбачає:

- регулярне проведення факторного та фінансового аналізу, оцінку внутрішніх і зовнішніх загроз;
- розробку методик раннього попередження та моніторингу критичних показників (ключових ризикових індикаторів);
- визначення пріоритетів управління ризиками за ступенем їх потенційного впливу на діяльність підприємства;
- координацію дій між підрозділами фінансового, виробничого та комерційного напрямів діяльності.

Наступним важливим напрямом є підвищення аналітичної підтримки управління фінансовими ризиками. Для цього доцільно використовувати сучасні кількісні та якісні методи оцінки ризиків: моделювання грошових потоків, сценарний аналіз, коефіцієнтний аналіз, методи фінансового стрес-тестування. Використання таких інструментів дозволяє об'єктивно оцінити ймовірність реалізації ризиків та їх фінансовий вплив, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Для ПрАТ «ХПЗ» доцільно інтегрувати:

- систему раннього виявлення критичних коливань цін на сировину та готову продукцію;

- моніторинг дебіторської заборгованості та платіжної дисципліни контрагентів;
- оцінку ефективності використання оборотних коштів та капітальних інвестицій.

В умовах динамічного ринку особливе значення набуває превентивний підхід до управління фінансовими ризиками, який спрямований на запобігання негативним наслідкам ще на стадії їх виникнення [44]. Такий підхід передбачає систематичне прогнозування ризикових ситуацій, розробку альтернативних сценаріїв та формування резервів для покриття можливих втрат. Для ПрАТ «ХПЗ» це може включати:

- створення страхових і фінансових резервів;
- диверсифікацію джерел фінансування;
- оптимізацію структури витрат і закупівель сировини;
- планування обсягів виробництва відповідно до прогнозованого попиту на продукцію.

Ще одним важливим аспектом є інформаційне забезпечення процесу управління ризиками [45]. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз фінансових даних, вести моніторинг ключових показників у реальному часі, створювати звіти та прогнозні моделі. Для ПрАТ «ХПЗ» доцільно впровадити інтегровану інформаційну платформу, яка поєднуватиме бухгалтерські, аналітичні та управлінські дані, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни фінансової ситуації та підвищуючи оперативність прийняття рішень.

У табл. 3.1 наведено напрями вдосконалення управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ», конкретні заходи та очікуваний ефект від їх впровадження.

Детальний аналіз табл. 3.1 свідчить, що впровадження запропонованих заходів дозволяє забезпечити комплексний контроль над внутрішніми та зовнішніми загрозами, своєчасно ідентифікувати критичні ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо вдосконалення управління фінансовими ризиками
ПрАТ «ХПЗ»**

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Системний підхід до управління ризиками	Розробка регламентів і процедур, інтеграція методів оцінки та контролю ризиків, визначення відповідальності підрозділів	Забезпечення комплексного підходу до ризик-менеджменту, підвищення прозорості процесів
Аналітична підтримка	Впровадження фінансового аналізу, сценарного моделювання, стрес-тестування, моніторинг ключових показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, раннє виявлення загроз
Превентивний підхід	Прогнозування ризикових ситуацій, формування резервів, диверсифікація джерел фінансування, оптимізація витрат	Зменшення ймовірності фінансових втрат, підвищення фінансової стійкості
Інформаційне забезпечення	Впровадження інтегрованої інформаційної системи для збору, обробки та аналізу даних, автоматизація звітності	Своєчасне реагування на зміни фінансової ситуації, підвищення оперативності прийняття рішень
Контроль та оцінка ефективності	Регулярний моніторинг реалізації заходів, аналіз відхилень, коригування дій	Підвищення ефективності системи управління ризиками, забезпечення стабільного розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Особлива увага приділяється превентивним заходам, які забезпечують готовність підприємства до непередбачуваних подій. Формування страхових і фінансових резервів, оптимізація витрат та планування обсягів виробництва відповідно до прогнозованого попиту дозволяють мінімізувати ймовірність негативних наслідків, пов'язаних із коливанням цін на сировину, змінами попиту на ринку керамічної плитки та іншими зовнішніми факторами [46].

Таким чином, обґрунтоване впровадження комплексних заходів у рамках системного та превентивного підходу до управління фінансовими ризиками забезпечує підвищення стійкості підприємства, зниження

ймовірності фінансових втрат та формування надійної основи для довгострокового розвитку ПрАТ «ХПЗ».

3.2. Розробка заходів та інструментів управління фінансовими ризиками в організації

ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує у висококонкурентному середовищі будівельних матеріалів, де фінансова стабільність підприємства значною мірою залежить від своєчасного виявлення та ефективного управління фінансовими ризиками. В сучасних умовах макроекономічної нестабільності, коливання цін на енергоносії та сировину, зміни попиту на продукцію підприємство стикається з високим рівнем ризиків, що потребує системного підходу до їх мінімізації.

Першим кроком у розробці заходів є визначення основних категорій ризиків та їх характеристик на підприємстві. В попередньому розділі були виділені такі види ризиків: ринкові, кредитні, ліквідності, операційні та інвестиційні. Для кожного з них доцільно розробити конкретні інструменти та заходи управління.

Аналіз динаміки основних фінансових показників за 2023–2025 роки (табл. 2.3) показав поступове зміцнення активів, зростання власного капіталу та покращення показників ліквідності. Незважаючи на позитивну тенденцію, підприємство залишається вразливим до низки ризиків, серед яких найбільш значущими є ринковий, кредитний та ризик ліквідності.

Для ефективного управління фінансовими ризиками необхідно впровадити комплекс заходів та інструментів, що дозволяють прогнозувати негативні події, зменшувати їх вплив на фінансові результати та забезпечувати стабільність функціонування підприємства. Одним із ключових напрямів є стабілізація ринкових ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на сировину та готову продукцію. Для цього доцільно укладати довгострокові контракти з постачальниками основних матеріалів, що дозволяє зафіксувати ціну на

продукцію та знизити рівень маржинальних коливань. Паралельно доцільним є впровадження сценарного аналізу маржі та продажів, який дозволяє оцінювати фінансовий результат за різних варіантів ринкової кон'юнктури та своєчасно коригувати стратегію реалізації продукції.

Ще одним важливим напрямом є зниження кредитного ризику. Серед основних заходів можна виділити встановлення лімітів кредитування для контрагентів, запровадження страхування дебіторської заборгованості та системи раннього попередження про прострочені платежі [47]. Реалізація цих заходів дозволяє зменшити середню дебіторську заборгованість, скоротити тривалість її обороту та підвищити контроль над фінансовими потоками. Так, за оцінками, зменшення дебіторської заборгованості з 4,2 млн грн до 3,0 млн грн забезпечить скорочення касових розривів і підвищить платоспроможність підприємства.

Питання управління ліквідністю тісно пов'язане з контролем оборотних активів і плануванням грошових потоків. Для ПрАТ «ХПЗ» доцільно впровадити регулярне прогнозування руху грошових коштів на 6–12 місяців, формування резервного фонду та оптимізацію структури запасів. Так, скорочення тривалості обороту запасів з 76–70 днів до 65–68 днів і підвищення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,99 до 1,2 дозволяє створити фінансову подушку безпечного функціонування та забезпечує своєчасне виконання короткострокових зобов'язань.

Особливу увагу слід приділити управлінню операційними ризиками, пов'язаними з технічними збоями, браком продукції та внутрішніми втратами. Запровадження регулярного технічного обслуговування обладнання, контроль якості сировини та готової продукції, а також навчання персоналу і впровадження стандартів внутрішнього контролю дозволяють значно зменшити втрати від браку та простоїв виробничих ліній. За розрахунками, такі заходи можуть забезпечити зниження браку на 15–20% та зменшення простоїв на 10–12%.

Інвестиційні ризики, пов'язані з тривалим терміном окупності капіталовкладень, потребують окремого підходу. Рекомендується проводити оцінку окупності проектів, використовуючи фінансове моделювання та сценарний аналіз, що дозволяє прогнозувати дохідність та термін окупності інвестиційних програм. Реалізація таких заходів забезпечить підвищення ефективності інвестицій на 8–10% та скорочення строку окупності нових проектів на 6–12 місяців.

Ринкові ризики для ПрАТ «ХПЗ» пов'язані з коливанням цін на сировину та готову продукцію. Основними заходами для їх зниження є:

- довгострокові контракти з постачальниками сировини, що дозволяють зафіксувати ціни на певний період та планувати витрати на виробництво;
- сценарний аналіз фінансових результатів за різних варіантів ринкової кон'юнктури, що дозволяє оцінити потенційні втрати та запровадити превентивні заходи;
- регулярне прогнозування цін на продукцію та ресурси, що дозволяє коригувати виробничий план та план продажів у залежності від очікуваних змін ринку.

У табл. 3.2 представлено прогнозований вплив заходів управління фінансовими ризиками на фінансові показники ПрАТ «ХПЗ».

Аналіз наведеної табл. 3.2 дозволяє зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів з управління ринковими ризиками здатне значно підвищити фінансову стабільність ПрАТ «ХПЗ». Зокрема, зменшення коливань маржі та прогнозоване підвищення прибутковості дозволяє підприємству більш ефективно планувати виробничу діяльність і фінансові ресурси. Водночас систематичне застосування сценарного аналізу та регулярного прогнозування цін на сировину й продукцію створює основу для своєчасного прийняття управлінських рішень та запобігання негативним наслідкам зовнішніх коливань ринку. Реалізація цих заходів не лише підвищує рівень фінансової передбачуваності, а й сприяє формуванню стратегічної

гнучкості підприємства, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах нестабільної економічної кон'юнктури.

Таблиця 3.2

Прогнозований вплив заходів управління фінансовими ризиками на фінансові показники ПрАТ «ХПЗ»

Вид ризику	Заходи та інструменти	Поточний стан (2025)	Прогноз після впровадження	Очікуваний ефект
Ринковий	Довгострокові контракти, сценарний аналіз	±15% коливання маржі	±7–8% коливання маржі	стабілізація маржі, підвищення прогнозованого прибутку
Кредитний	Ліміти кредитування, страхування дебіторської заборгованості	6,7 оборотів/рік, 54 дні	5,5 оборотів/рік, 45–50 днів	скорочення дебіторської заборгованості на 25–30%
Ліквідності	Прогнозування грошових потоків, резервний фонд	Поточна ліквідність 0,99	1,2	підвищення фінансової стійкості та платоспроможності
Операційний	Технічне обслуговування, контроль якості	брак ~5% продукції	брак ~4%	зниження втрат на 15–20%, скорочення простоїв на 10–12%
Інвестиційний	Оцінка окупності проектів, фінансове моделювання	ефективність ~90%	ефективність ~98–100%	скорочення терміну окупності на 6–12 міс., підвищення ефективності інвестицій

Джерело: побудовано автором

Кредитні ризики пов'язані з неплатоспроможністю контрагентів, що може призводити до касових розривів і зниження оборотного капіталу. Для їх мінімізації пропонуються:

- встановлення кредитних лімітів для покупців;
- страхування дебіторської заборгованості;
- регулярний моніторинг простроченої заборгованості;
- автоматичні сповіщення про ризикові платежі [48].

Ризики ліквідності виникають при невідповідності оборотних активів короткостроковим зобов'язанням. Заходи для їх зниження:

- формування резервного фонду;
- регулярне прогнозування руху грошових коштів на горизонті 6–12 місяців;

оптимізація структури запасів та дебіторської заборгованості.

Аналіз потенційного ефекту впровадження заходів з управління кредитними та ліквідними ризиками свідчить про можливість істотного підвищення фінансової стійкості підприємства (табл. 3.3). Зокрема, прогнозується покращення ліквідності та оптимізація обороту дебіторської заборгованості та запасів, що створює умови для більш ефективного використання оборотних коштів та підвищення платоспроможності. Реалізація запропонованих заходів дозволяє зменшити фінансову напругу та ризики касових розривів, забезпечуючи стабільність грошових потоків і більшу передбачуваність фінансових результатів ПрАТ «ХПЗ».

Таблиця 3.3

Потенційний ефект заходів з управління кредитними та ліквідними ризиками

Показник	2025 (поточний)	Прогноз заходів після	Очікуваний ефект
Поточна ліквідність	0,99	1,2	підвищення платоспроможності на 20%
Абсолютна ліквідність	0,125	0,15	збільшення фінансового резерву
Оборотність дебіторської заборгованості (раз/рік)	6,7	5,5	скорочення термінів погашення на 15–20%
Тривалість обороту запасів (дні)	70	60	зменшення тривалості обороту на 14%

Джерело: побудовано автором

Реалізація запропонованих заходів із управління фінансовими ризиками дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити ймовірність касових розривів та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Впровадження комплексного підходу до моніторингу та прогнозування фінансових показників створює надійну основу для прийняття управлінських рішень та забезпечує стійкість ПрАТ «ХПЗ» до зовнішніх та внутрішніх загроз. Таким чином, запропоновані заходи не лише зміцнюють фінансову безпеку підприємства, а й сприяють реалізації його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Операційні ризики виникають унаслідок поломок обладнання, браку продукції та внутрішніх втрат. Для їх мінімізації пропонуються:

- планові технічні обслуговування та модернізація обладнання;
- контроль якості продукції на всіх етапах виробництва;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження системи внутрішнього контролю [49].

Інвестиційні ризики виникають під час вкладень у модернізацію та розширення виробництва. Для їх зниження:

- оцінка окупності інвестиційних проектів;
- сценарне фінансове моделювання;
- планування інвестицій з урахуванням строків окупності та прогнозованої доходності.

Впровадження заходів з управління операційними та інвестиційними ризиками дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити більш раціональне використання інвестиційних ресурсів підприємства [50]. Як показує прогнозований ефект, наведений у таблиці 3.4, оптимізація виробничих операцій та контроль над інвестиційною діяльністю сприяють зменшенню втрат продукції, скороченню простоїв обладнання та прискоренню окупності капіталовкладень, що у свою чергу підвищує фінансову стійкість ПрАТ «ХПЗ».

Таблиця 3.4

Прогнозований вплив заходів з управління операційними та інвестиційними ризиками

Показник	2025 (поточний)	Прогноз заходів	після Очікуваний ефект
Брак продукції (%)	5	4	зниження втрат на 20%
Коефіцієнт окупності інвестицій	0,9	0,98	скорочення терміну окупності на 6–12 міс.
Час простоїв обладнання (год/рік)	120	100	зниження простоїв на 16,7%
Очікуваний приріст прибутку (млн грн)	0	10–12	підвищення фінансових результатів підприємства

Джерело: побудовано автором

Аналіз прогнозованого впливу заходів з управління операційними та інвестиційними ризиками (табл. 3.4) свідчить про доцільність комплексного підходу до управління всіма основними категоріями ризиків підприємства. Реалізація цих заходів забезпечує підвищення якості продукції, стабільність виробничих процесів та покращення фінансових результатів, створюючи передумови для довгострокового розвитку та зростання конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ». Системне впровадження контролю та моніторингу дозволяє не лише мінімізувати потенційні збитки, а й забезпечує стратегічну передбачуваність діяльності підприємства у мінливих ринкових умовах.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів і інструментів управління фінансовими ризиками дозволяє:

- підвищити фінансову стійкість та ліквідність;
- скоротити терміни обороту дебіторської заборгованості та запасів;
- стабілізувати маржу та прибутковість;
- підвищити ефективність інвестиційних проектів;

- знизити ймовірність касових розривів та фінансових втрат.

Впровадження цих заходів формує системний підхід до управління ризиками, що дозволяє підприємству діяти проактивно, а не лише реагувати на негативні події, та створює умови для реалізації стратегічних планів розвитку ПрАТ «ХПЗ».

3.3. Формування організаційного механізму управління фінансовими ризиками в організації

Формування ефективного організаційного механізму управління фінансовими ризиками є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності та стійкого розвитку підприємства. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» (ПрАТ «ХПЗ»), що функціонує у висококонкурентному середовищі з нестабільною ринковою кон'юнктурою, стратегічна орієнтація на управління ризиками стає невід'ємною складовою загальної системи фінансового менеджменту. Цілісний механізм дозволяє не лише виявляти та оцінювати потенційні загрози, а й системно контролювати їх вплив, забезпечуючи своєчасне прийняття управлінських рішень, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності фінансових операцій.

Основою ефективного механізму є чітке закріплення функцій ризик-менеджменту за конкретними посадовими особами та органами управління [51]. Враховуючи масштаби діяльності заводу та складність виробничих і фінансових процесів, доцільно впровадити дворівневу систему суб'єктів управління:

1. Стратегічний рівень. На стратегічному рівні функціонує Комітет з фінансових ризиків, який може бути як постійно діючим, так і формуватися тимчасово у разі необхідності прийняття критичних рішень. До складу комітету входять Генеральний директор, Фінансовий директор та Головний технолог. Основними функціями комітету є:

- визначення стратегічних пріоритетів управління фінансовими ризиками;
- встановлення максимальних лімітів кредитного навантаження та оборотного капіталу;
- затвердження планів дій у надзвичайних фінансових ситуаціях;
- контроль виконання стратегічних показників ліквідності та рентабельності;
- оцінка ефективності впроваджених заходів управління ризиками за ключовими фінансовими індикаторами.

2. Операційний рівень. На операційному рівні функціонує Відділ фінансового моніторингу та аналізу (або аналітична група в межах фінансового відділу). Його головними завданнями є:

- щоденний збір та обробка даних про коливання курсу валют, ціни на енергоносії, стан дебіторської та кредиторської заборгованості;
- контроль виконання лімітів кредитування контрагентів та оборотних коштів;
- формування аналітичних звітів для стратегічного комітету та керівництва заводу;
- проведення факторного аналізу ризиків і оцінка їх впливу на фінансові результати підприємства;
- розробка пропозицій щодо оптимізації внутрішніх процесів для мінімізації операційних та ліквідних ризиків.

Інформаційний потік між рівнями забезпечує ефективність управління: дані з операційного рівня регулярно передаються стратегічному, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [52]. Зворотний зв'язок дозволяє комітету формулювати рекомендації та коригувати політику управління ризиками в режимі реального часу.

Ключовим елементом організаційного механізму є також впровадження внутрішніх регламентів та стандартів управління ризиками, які визначають:

- порядок ідентифікації та оцінки ризиків;
- методи розрахунку фінансових резервів та лімітів кредитування;
- процедури страхування дебіторської заборгованості та контролю за оборотними активами;
- строки підготовки аналітичних звітів та їх форму для керівництва;
- відповідальність посадових осіб за виконання заходів управління ризиками.

Формування ефективного організаційного механізму управління фінансовими ризиками неможливе без чіткого розподілу обов'язків між структурними підрозділами підприємства. Кожен підрозділ має визначені функції та відповідальність за конкретні процеси контролю ризиків, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення потенційних загроз і мінімізацію негативного впливу на фінансову стабільність. Для ПрАТ «ХПЗ» важливо інтегрувати стратегічні завдання і щоденні операційні процеси в єдину систему, де чітко визначені функції підрозділів та об'єкти їх контролю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Матриця розподілу функцій управління фінансовими ризиками ПрАТ
«ХПЗ»**

Підрозділ	Функція у системі управління ризиками	Об'єкт контролю
Фінансовий відділ	Моніторинг ліквідності, управління грошовими потоками	Касові розриви, коефіцієнти ліквідності
Відділ збуту	Контроль дебіторської заборгованості, оцінка клієнтів	Платіжна дисципліна дилерів (Епіцентр та ін.)
Відділ закупівель	Моніторинг цін на сировину (глина, польовий шпат)	Собівартість вхідних ресурсів
Енергослужба	Контроль витрат газу та електроенергії	Енергоефективність виробничих ліній
Внутрішній аудит	Перевірка дотримання лімітів та регламентів	Внутрішні зловживання, помилки обліку

Джерело: побудовано автором

Як показує наведена матриця, ефективне управління фінансовими ризиками потребує комплексного підходу, де стратегічні та операційні завдання органічно взаємопов'язані. Чітке закріплення функцій за підрозділами дозволяє контролювати ключові фінансові показники, своєчасно виявляти відхилення від планових значень і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наступним кроком у формуванні механізму є визначення конкретних інструментів контролю, лімітів та КРІ для кожного підрозділу, що дозволить перевести систему управління ризиками з декларативної площини у практичну, операційну модель (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

КРІ та фінансові ліміти підрозділів ПрАТ «ХПЗ»

Підрозділ	КРІ	Ліміт/резерв	Формула розрахунку
Фінансовий відділ	Поточна ліквідність $\geq 1,2$	Резерв ліквідності	$RL = \text{Поточні зобов'язання} \times K_{\text{резерв}}$
Відділ збуту	Термін погашення дебіторської заборгованості ≤ 55 днів	Ліміт кредитування контрагентів	$L_{\text{кред}} = \text{Середньомісячний обсяг реалізації} \times K_{\text{кред}}$
Відділ закупівель	Собівартість ресурсів \leq планової	Контроль цін постачальників	Моніторинг фактичних цін відносно бюджету
Енергослужба	Витрати енергоносіїв \leq нормативу	Резерв економії	Відсоткове зниження витрат = $(\text{Фактичні} - \text{Планові}) / \text{Планові} \times 100$
Внутрішній аудит	Виявлення порушень ≤ 2 на місяць	Контроль лімітів	Порівняння фактичних операцій з регламентами

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками на ПрАТ «Харківський плитковий завод» пропонується застосовувати кількісні інструменти оцінки фінансової стійкості та контролю за платіжними

потоками. До таких інструментів належать розрахунок необхідного резерву ліквідності, встановлення лімітів кредитування для контрагентів та контроль за термінами обороту дебіторської заборгованості [53].

Необхідний резерв ліквідності визначається як добуток поточних зобов'язань підприємства на коефіцієнт фінансової безпеки, що враховує стратегічну готовність до покриття непередбачуваних витрат:

$$R_L = \text{Поточні зобов'язання} \times K_{\text{резерв}}, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{резерв}}$ – коефіцієнт, що відображає бажаний рівень фінансової подушки.

Ліміти кредитування встановлюються для кожного контрагента з урахуванням його платоспроможності та середньомісячного обсягу реалізації:

$$L_{\text{кред}} = \text{Середньомісячний обсяг реалізації} \times K_{\text{кред}}, \quad (3.2)$$

де $K_{\text{кред}}$ визначається на основі аналізу фінансового стану контрагента та історії його розрахунків із підприємством.

Контроль термінів обороту дебіторської заборгованості дозволяє оцінювати ефективність стягнення заборгованості та прогнозувати потенційні касові розриви:

$$T_{\text{деб}} = \frac{\text{Середній залишок дебіторської заборгованості}}{\text{Середньоденна виручка}}. \quad (3.3)$$

Використання цих інструментів у рамках дворівневої системи дозволяє підприємству забезпечити системний та комплексний контроль за фінансовими ризиками, підвищити ліквідність, скоротити касові розриви та підвищити фінансову стійкість.

Для того, щоб механізм працював автоматично, необхідно впровадити систему внутрішніх нормативних актів. Ключовим документом має стати «Положення про управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ». У цьому документі мають бути чітко прописані «червоні лінії» - показники, при досягненні яких діяльність підприємства переходить у режим посиленого контролю.

Організаційний механізм передбачає циклічність процесів, що включає:

- ідентифікацію ризиків: щомісячне оновлення карти ризиків;
- аналіз та оцінку: розрахунок ймовірних збитків від коливання цін на керамічну масу чи газ;
- вибір методу реагування: уникнення, передача (страхування), лімітування або прийняття ризику;
- моніторинг: відстеження результатів впроваджених заходів.

Ефективність організаційного механізму прямо залежить від швидкості передачі інформації. Для ПрАТ «ХПЗ» доцільно інтегрувати модуль ризик-менеджменту в діючу ERP-систему. Це дозволить автоматизувати формування «Панелі індикаторів ризику» (Risk Dashboard), де в режимі реального часу відобразатимуться критичні відхилення від плану.

Важливим елементом є створення бази даних «історії ризиків». Наприклад, аналізуючи минулі випадки затримки платежів від дистриб'юторів у 2023-2025 роках, механізм дозволить автоматично коригувати кредитні ліміти для цих клієнтів у 2026 році.

Оскільки ПрАТ «ХПЗ» знаходиться в Харкові, організаційний механізм повинен включати блок управління надзвичайними ситуаціями (Crisis Management). Це передбачає:

1. Створення протоколів швидкого перерозподілу фінансових ресурсів для релокації готової продукції на безпечні склади.

2. Систему віддаленого доступу до фінансового управління для забезпечення безперервності платежів навіть при фізичному обмеженні доступу до офісу.

Останньою ланкою механізму є система мотивації персоналу. Ми пропонуємо впровадити КРІ (ключові показники ефективності) для менеджерів середньої ланки, пов'язані з рівнем ризику. Наприклад, премія начальника відділу збуту повинна на 20% залежати від показника оборотності дебіторської заборгованості, а головного енергетика - від дотримання лімітів споживання газу на випал плитки.

Для ефективного функціонування системи управління фінансовими ризиками необхідно забезпечити не лише ідентифікацію та оцінку загроз, але й чітку організаційну структуру, яка визначає відповідальність кожного підрозділу та встановлює конкретні показники контролю. У ПрАТ «ХПЗ» формування організаційного механізму передбачає інтеграцію стратегічного і операційного рівнів управління, що дозволяє поєднати довгострокові завдання з щоденними контрольними операціями. Стратегічний рівень, представлений Комітетом з фінансових ризиків, відповідає за встановлення загальних лімітів і регламентів дій у надзвичайних ситуаціях, тоді як операційний рівень включає підрозділи, що безпосередньо контролюють ліквідність, дебіторську заборгованість, витрати на сировину та енергоносії, а також дотримання внутрішніх регламентів. Така структура дозволяє забезпечити системність управління ризиками, інтегрувати ключові функції підприємства та підвищити швидкість реагування на фінансові загрози (табл. 3.7).

Як показують наведені дані, організаційний механізм управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ» побудований таким чином, щоб охоплювати всі критично важливі сфери діяльності підприємства. Чіткий розподіл функцій між стратегічним та операційним рівнями забезпечує контроль над ключовими фінансовими показниками, дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Встановлення КРІ та лімітів для кожного підрозділу у поєднанні з інструментами контролю гарантує ефективну взаємодію між підрозділами, підвищує прозорість процесів і створює надійну основу для мінімізації кредитних, ліквідних та операційних ризиків. Такий підхід забезпечує перехід

від фрагментарного реагування до системного управління, що сприяє підвищенню фінансової стабільності та довгострокової стійкості ПрАТ «ХПЗ».

Таблиця 3.7

Структура організаційного механізму управління фінансовими ризиками ПрАТ «ХПЗ»

Рівень управління	Підрозділ	Основні функції	КРІ / ліміти	Інструменти контролю
Стратегічний	Комітет з фінансових ризиків	Встановлення стратегічних лімітів, затвердження планів дій	Максимальний кредитний ризик, резерв ліквідності	Регламенти, плани надзвичайних ситуацій
Операційний	Фінансовий відділ	Моніторинг ліквідності, грошових потоків	Поточна ліквідність $\geq 1,2$	Щоденні звіти, автоматизовані облікові системи
Операційний	Відділ збуту	Контроль дебіторської заборгованості	Термін погашення ≤ 55 днів	Аналітичні звіти, CRM
Операційний	Відділ закупівель	Моніторинг цін на сировину	Собівартість \leq планової	Порівняння з бюджетом, електронні закупівлі
Операційний	Енергослужба	Контроль витрат енергії	Витрати \leq нормативу	Системи енергообліку
Операційний	Внутрішній аудит	Перевірка дотримання регламентів	Виявлення порушень ≤ 2 на місяць	Аудиторські перевірки, звіти

Джерело: побудовано автором

Таким чином, завдяки інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління формується єдиний організаційний простір, де фінансові ризики оцінюються, контролюються та мінімізуються на всіх рівнях діяльності підприємства. Такий механізм не лише дозволяє попереджати втрати, а й забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та стійке фінансове зростання ПрАТ «ХПЗ».

Запропонований організаційний механізм перетворює управління ризиками з теоретичної моделі на реальний інструмент щоденного менеджменту. Координація зусиль усіх підрозділів ПрАТ «ХПЗ», автоматизація контролю та чітка регламентація дозволять підприємству не лише мінімізувати поточні фінансові втрати, а й сформувати стратегічний запас міцності для подальшого розвитку на ринку будівельних матеріалів.

Висновки до розділу 3

У результаті визначення напрямів удосконалення управління фінансовими ризиками в організації зроблено наступні висновки.

1. Зроблено висновок, що обґрунтоване впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів у межах системного та превентивного підходу до управління фінансовими ризиками сприяє суттєвому підвищенню загальної фінансової стійкості підприємства. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти та оцінювати потенційні загрози, а й ефективно запобігати їх реалізації, що, у свою чергу, знижує ймовірність виникнення фінансових втрат, касових розривів і порушень платоспроможності. Крім того, системне управління ризиками забезпечує більш раціональне використання фінансових ресурсів, підвищує якість управлінських рішень та сприяє стабілізації грошових потоків підприємства. У довгостроковій перспективі це формує надійну основу для сталого розвитку ПрАТ «ХПЗ», зміцнення його конкурентних позицій на ринку та підвищення адаптивності до змін зовнішнього економічного середовища.

2. Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів та інструментів управління фінансовими ризиками сприяє підвищенню фінансової стійкості та ліквідності підприємства, скороченню термінів обороту дебіторської заборгованості і запасів, стабілізації маржі та прибутковості, а також зростанню ефективності інвестиційних проєктів. Реалізація цих заходів дозволяє знизити ймовірність виникнення касових

розривів і фінансових втрат, забезпечуючи більш збалансоване функціонування підприємства. У цілому це формує системний підхід до управління фінансовими ризиками, що дає змогу ПрАТ «ХПЗ» діяти проактивно, своєчасно реагувати на потенційні загрози та створює передумови для успішної реалізації стратегічних напрямів розвитку.

3. Інтеграція стратегічного та операційного рівнів управління фінансовими ризиками забезпечує формування єдиного організаційного механізму, який системно охоплює всі ключові аспекти фінансової діяльності ПрАТ «ХПЗ». Чітке закріплення функцій за відповідними підрозділами та посадовими особами, впровадження регламентів і КРІ, а також автоматизація збору та обробки даних створюють умови для своєчасного виявлення, оцінки та мінімізації ризиків. Такий механізм дозволяє не лише попереджати фінансові втрати, а й підвищувати ефективність використання ресурсів, контролювати ліквідність та дебіторську заборгованість, а також забезпечувати координацію дій усіх підрозділів. Завдяки системному підходу управління ризиками стає реальним інструментом щоденного менеджменту, який формує стабільну фінансову основу для подальшого розвитку підприємства на ринку будівельних матеріалів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження щодо удосконалення управління фінансовими ризиками в організації зроблено наступні висновки.

1. Встановлено, що фінансовий ризик є невід'ємною складовою діяльності підприємства, який відображає ймовірність втрат або зниження прибутковості під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності. Його систематизація за різними ознаками (внутрішні та зовнішні, операційні, інвестиційні, ринкові, кредитні) створює основу для ефективного управління та визначення пріоритетних напрямів мінімізації негативного впливу. Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками базуються на принципах комплексності, системності та проактивності, що передбачає не лише зниження можливих втрат, а й використання ризиків як інструменту підвищення ефективності діяльності. При цьому ефективне управління потребує поєднання кількісних і якісних методів оцінки, включаючи ідентифікацію ризиків, прогнозування фінансового стану та застосування сучасних аналітичних моделей. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивну оцінку фінансової стійкості підприємства, своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища та підтримує стратегічний розвиток.

2. Результати аналізу діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 роках свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку та зміцнення фінансової позиції підприємства, що проявляється у зростанні активів, покращенні показників ліквідності, підвищенні ролі власного капіталу та ефективному використанні оборотних ресурсів. Водночас проведений факторний аналіз фінансових ризиків дозволив визначити ключові джерела загроз, серед яких домінують зовнішні чинники, зокрема ринкова кон'юнктура та цінова нестабільність ресурсів, що суттєво впливають на результати діяльності. Разом з тим встановлено, що існуюча система

управління фінансовими ризиками на підприємстві є недостатньо сформованою, характеризується відсутністю системності, обмеженою аналітичною підтримкою та переважно реактивним підходом до управління. Це знижує ефективність протидії ризикам і обумовлює необхідність її вдосконалення шляхом впровадження комплексного, системного та превентивного підходу до управління фінансовими ризиками.

3. Таким чином, обґрунтоване впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів у межах системного та превентивного підходу до управління фінансовими ризиками забезпечує суттєве підвищення фінансової стійкості ПрАТ «ХПЗ», сприяє своєчасному виявленню, оцінці та попередженню потенційних загроз, а також знижує ймовірність виникнення фінансових втрат, касових розривів і порушень платоспроможності. Комплексна реалізація запропонованих інструментів дозволяє покращити ліквідність підприємства, прискорити оборот дебіторської заборгованості та запасів, стабілізувати рівень прибутковості та підвищити ефективність інвестиційної діяльності, що забезпечує більш збалансоване функціонування підприємства. Водночас інтеграція стратегічного та операційного рівнів управління сприяє формуванню цілісного організаційного механізму, який передбачає чіткий розподіл функцій, впровадження системи KPI, регламентів і сучасних інструментів контролю. Це дозволяє перетворити управління фінансовими ризиками на дієвий інструмент щоденного менеджменту, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільну основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В.В., Веливоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. – Київ : КНЕУ, 2004. – 480с.
2. Кривда О.В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Економіка бізнес підприємства». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 49 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29806>.
3. Буднік М. М., Мартюшева Л.С., Сабліна Н.В. Фінансовий ринок: навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. - 334 с.
4. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник – Київ : Знання, 2007. - 1072 с.
5. Подольчак Н. Ю. Управління фінансовими ризиками на підприємствах. Наук. вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки. - 2001. - № 3.- С. 275–279. - (Серія: Економічні науки).
6. Кондратенко, Н., Писаревський, І., & Боровик, М. (2022). Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-57>
7. Масалітіна В.В. Планування руху грошових коштів в системі управління фінансовими ризиками. Нац. трансп. ун-т. – Київ : Вид-во "Родовід", 2002. – 20 с.
8. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. - 312 с.
9. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York, NY. 2004. URL: <http://www.coso.org>
10. Терещук І. О., Алескерова Ю. В. Контролінг фінансових ризиків підприємств. Новий погляд на розвиток економіки країни: матеріали III

Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 21-22 груд. 2018 р.). - Херсон: «Молодий вчений», 2018. - С. 105-107.

11. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. – Київ : Зв’язок, 2000. –152 с.

12. Коюда П.М., Коюда О.П. Економічна сутність ризиків та їх класифікація. Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: Зб. наук. ст. – Харків: Основа, 2001. – С.257-258.

13. Карпунцов М. В. Ризикостійкість підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 3 (81). С. 71i–76.

14. Serie ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme. URL: https://www.austrianstandards.at/fileadmin/user/bilder/downloads–produkte_undleistungen/fachinformation06_risikomanagement.pdf

15. Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб’єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. №39

16. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17. Ч.2. С. 131–135.

17. Временко Л.В. Управління ризиками та забезпечення економічної стабільності підприємств / Временко Л.В. Харк. нац. ун-т ім. Карамзіна. Харків, 2000. 18 с.; Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

18. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. 295 с.

19. Александров І.О., Подлужна Н.О. Фінансова стратегія підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: економічна. 2008. вип. 59. С.121-128.; Бездітко О. Є.

Управління фінансовими ризиками підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. №3. С. 43–49.

20. Зоріна О.А. Ідентифікація ризиків підприємства як об'єктів економічного аналізу. Бухгалтерський облік, аналізі та аудит: проблеми теорії, методології, організації, 2014. № 2. С. 62–77.

21. Масло А. І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. Ефективна економіка, 2016. № 1

22. Добринь С.В. Управління фінансовими ризиками підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_41.

23. Портоварасі Т.Р., Методологічні аспекти аналізу фінансових ризиків як інструменту управління ними. Світ фінансів 3і (56), 2018 р. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1088>

24. Землячова О.А., Савочка Л.С. Класифікація фінансових ризиків та методи їх зниження Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції, 2012. №3.

25. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. № 2.

26. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Галицький економічний вісник. 2011. № 2 (31і). С. 99–111.

27. Мізур О.Є. Напрями фінансової підтримки бізнесу. Фінанси України. 2008. № 4. с.51-55.

28. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії і практики: Монографія / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 184 с.

29. Офіційний сайт ПрАТ «ХПЗ» URL:<http://www.plitka.kharkov.ua/>

30. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз. К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2011. 252 с.

31. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79.

32. Пилипенко О.І. Економічний аналіз фінансової стійкості підприємства. Вісник ЖІТІ. – 2002. – № 4 (26). – С.218- 227.

33. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. Київ : Вища шк., 2008. 278с.

34. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2009. 387 с.

35. Дибя М.І. Основні джерела фінансових ризиків. Фінанси України.- 2009. - №5. - С. 101-111.

36. Гайдуцький А.П. Фінансові ризики в умовах глобалізації економіки. Фінанси України. - 2002. - №8. - С. 60-62.

37. Литовченко О. Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 398-404. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/61.pdf

38. Лащик І. І., Бондаренко Л. П. Теоретико-методологічні аспекти управління фінансовими ризиками підприємства. Галицький економічний вісник. 2023. Том 82. № 3. С. 62–70. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.062

39. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. Економічний вісник університету. 2023. № 56. С. 200–206. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X2023-56-200-206>

40. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Management of financial risks of enterprises in the conditions of war. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. №37. С. 307-314. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/816>

41. Савків У. С, Сидор Г. В, Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. Теоретичні

проблеми економіки та управління. 2022. № 2(26). С. 79–88. URL: DOI:10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88.

42. Яренько Р.С. Ризик–менеджмент інвестиційних проектів енергетичних підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.00.04. К. : НТУУ КПІ, 2016. 245 с.

43. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. URL : economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf

44. Таран О.В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. Харків: Константа. 2004. 108 с.

45. Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. URL: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.

46. Гріщенко А.О. Експертний метод оцінки фінансових ризиків. Науково технічний збірник «Комунальне господарство міст». 2012. №106. С. 304–313.

47. Борисова Т.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 7 (49). С. 116–121.

48. Бездітко О.Є. Управління фінансовими ризиками підприємства Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 3, 2020. С 43-49.

49. Жихор О. Б., Балясна Ю. С. Управління фінансовими ризиками та методи їх нейтралізації на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2011. Вип. 2. С. 149–153.

50. Камінський А.Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків. Фінанси України. 2006. № 5. С. 78–85.

51. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. БІЗНЕСІНФОРМ № 3 '2019, с. 350-357.

52. Sheehan N. T. Risk-Based Strategy: Integrating Strategy Maps, Management Controls and Risk / N. T. Sheehan // AICPA Business Brief. 2011, June. P. 1–9.

53. Подольчак Н.Ю. Управління фінансовими ризиками на підприємствах. Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Серія: економічні науки. – 2001. – № 3. – С. 275–279.

54. Грушко В.І., Пилипченко О.О. Фінансові ризики: навч. посібник. Житомир. ЖІТІ. 2009. 188 с.