

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Управління ризиками діяльності підприємства в сучасних умовах (за матеріалами ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД»)**

Виконав: студент групи МЕ-61м

_____ Заяць А.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Юрків Н.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Грицак О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____
Кафедра _____ менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітня програма _____ Менеджмент _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець
О.В.
“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Зайцю Андрію Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Управління ризиками діяльності підприємства в сучасних умовах (за матеріалами ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД»)

керівник _____ дипломної _____ Юрків Н.М., кандидат економічних наук, доцент роботи _____

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «10» вересня 2025 р.

2. Термін подання студентом дипломної _____ «08» грудня 2025 р. роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність підприємства, наукові публікації, статистичні дані щодо зовнішньоторгових операцій, закони України та нормативні акти в сфері підприємницької діяльності _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» Розділ 3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Перелік графічного матеріалу: 1. Схема організації ризик-менеджменту 2. Алгоритм формування системи управління ризиками 3. Основні ризики діяльності ТзОВ «Легіон-Трейд».

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«29» вересня 2025 р.

Науковий керівник

Юрків Н.М.

*(підпис)**(прізвище, ініціали)*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	29.09-6.10.2025	
2	Написання теоретичного розділу	6.10-20.10.2025	
3	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу.	20.10-10.11.2025	
4	Розробка заходів та написання проектного розділу	10.11-24.11.2025	
5	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	24.11.2025-08.12.2025	
6	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу.	08.12-22.12.2025	

Студент

(підпис)

Заяць А.Т.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Заяць А.Т. Управління ризиками діяльності підприємства в сучасних умовах (за матеріалами ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД»): Випускна робота магістра. – Львів: НЛТУ України, 2025. - 66 с.

РЕФЕРАТ

Метою даної дипломної роботи є аналіз діяльності ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» та формування механізмів управління ризиками діяльності цього підприємства.

В магістерській роботі розглянуто проблеми діяльності ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» та визначено механізми управління ризиками діяльності для підвищення ефективності роботи цього підприємства.

Предметом дипломної роботи є ризики діяльності підприємства та механізми управління ними.

Об'єктом дослідження є формування механізмів управління ризиками діяльності ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» та покращення стану його діяльності.

Робота складається з трьох розділів, які загалом складають 66 сторінок і включають 13 таблиць та 3 рисунки.

Ключові слова: ризики діяльності, управління ризиками, оцінка ризиків, уникнення ризиків діяльності, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Zayats A.T. Risk management of enterprise activities in modern conditions (based on materials from LLC "LEGION-TRADE"): Final master's thesis. - Lviv, UNFU, 2025.- 66p.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the activities of LLC "LEGION-TRADE" and the formation of risk management mechanisms for the activities of this enterprise.

The master's thesis examines the problems of the activities of LLC "LEGION-TRADE" and identifies risk management mechanisms for increasing the efficiency of the work of this enterprise.

The subject of the thesis is the risks of the enterprise's activities and the mechanisms for managing them.

The object of the study is the formation of risk management mechanisms for the activities of LLC "LEGION-TRADE" and improving the state of its activities.

The work consists of three sections, which total 66 pages and include 13 tables and 3 figures.

Keywords: business risks, risk management, risk assessment, avoidance of business risks, increasing the efficiency of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть поняття “ризика діяльності”.....	8
1.2. Характеристика ризиків діяльності підприємства в сучасних умовах.....	9
1.3. Стратегії управління ризиками підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД».....	23
2.2. Аналіз фінансового стану ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД».....	24
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	49
3.1. Удосконалення методів і інструментів управління ризиками діяльності ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» в сучасних умовах ведення бізнесу.....	49
3.2. Обґрунтування ефективності реалізації пропозицій управління ризиками ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» для покращення діяльності.....	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, нестабільністю економічної ситуації, зростанням конкуренції та впливом глобальних ризиків. У таких умовах ефективне управління ризиками стає однією з ключових складових забезпечення стабільності й конкурентоспроможності бізнесу. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері торгівлі, зокрема таких як ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД», ризики набувають особливої ваги, оскільки залежать від коливань ринкового попиту, зміни цін на товарні запаси, логістичних обмежень, фінансових факторів та загальноекономічної невизначеності. Саме тому дослідження механізмів управління ризиками та удосконалення процесу їх нейтралізації є актуальним і практично значущим завданням.

Актуальність теми даної магістерської роботи зумовлена необхідністю формування системного підходу до виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, що впливають на діяльність підприємства, а також застосування ефективних інструментів ризик-менеджменту для забезпечення сталої роботи ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД». В умовах турбулентності ринкового середовища саме здатність підприємства своєчасно ідентифікувати можливі загрози та розробляти превентивні заходи визначає його фінансову стійкість та стратегічний розвиток.

Предметом дослідження є процес управління ризиками діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» та система управління ризиками, що застосовується на підприємстві.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналіз та удосконалення процесу управління ризиками діяльності підприємства на прикладі ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» з метою підвищення його ефективності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх факторів ризику.

Для досягнення поставленої мети в роботі застосовуються такі **методи дослідження**: загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції – для вивчення теоретичних основ ризик-менеджменту; методи порівняння та узагальнення — для оцінювання сучасних підходів до управління ризиками; економіко-статистичні методи – для аналізу ризиків діяльності підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів; методи економічного моделювання та експертних оцінок – для формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві.

Результати дослідження спрямовані на обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» та покращення його фінансово-економічних показників у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть поняття “ризика діяльності”

В умовах ринкової економіки діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта нерозривно пов'язана з ризиками. Здатність компанії нівелювати загрози прямо впливає на її фінансову стабільність, рентабельність та конкурентні переваги, особливо в епоху глобалізації. Саме тому впровадження комплексних систем управління ризиками стає критично важливим завданням, адже ігнорування цих факторів може суттєво погіршити фінансові показники бізнесу [2, с. 152].

Управління ризиками слід розглядати як синтез теоретичних засад та практичних інструментів, спрямованих на мінімізацію загроз. Ця проблематика досліджувалася такими класиками економічної думки, як Дж. М. Кейнс, А. Маршалл та Ф. Найт. Попри значний науковий доробок, складність феномену ризику залишає широке поле для подальших дискусій.

Сучасна економічна наука пропонує різні, але взаємодоповнюючі дефініції ризику: від невизначеності фінансових результатів та ймовірності втрат до відхилення від планів та форс-мажорних обставин. Сутність цього явища розкривається через його функції: захисну, регулюючу (стимулюючу) та соціально-економічну. Крайнім проявом реалізації ризиків є банкрутство – юридично визнана неспроможність суб'єкта розрахуватися за своїми зобов'язаннями перед кредиторами та державою [4, с.17].

Стратегія ризик-менеджменту має на меті не лише зниження збитків, а й забезпечення життєздатності системи під тиском несприятливих факторів. Ефективна модель управління базується на адаптивності (робота з середніми ризиками) та збалансованості, де вищий рівень ризику виправдовується лише пропорційним зростанням прибутковості [5, с.283].

Система управління базується на загальновідомих принципах (системність, ефективність) та специфічних (прогнозованість, інтеграція,

інформативність). Головна аксіома полягає в тому, що бізнес існує для створення вартості. Завдання топ-менеджменту – визначити прийнятний рівень невизначеності (ризик-апетит), який дозволить нарощувати вартість компанії, використовуючи можливості, що приховані в цій невизначеності.

На рис. 1.1 зображено організацію процесу управління ризиками на підприємстві.

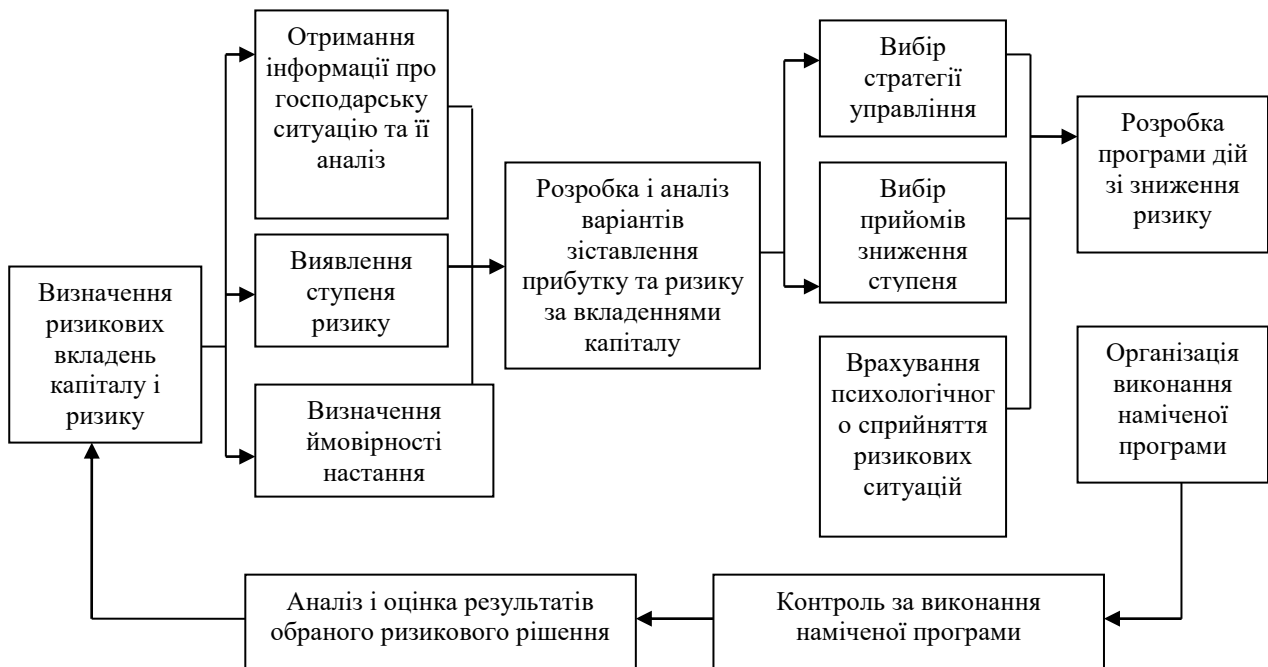


Рис. 1.1. Схема організації ризик-менеджменту

Процес управління ризиками є всеохоплюючим: він ініціюється радою директорів, реалізується на всіх рівнях (від стратегічного планування до операційної діяльності) і покликаний надати обґрунтовану гарантію досягнення бізнес-цілей. Таким чином, комплексний підхід дозволяє врахувати всі вектори впливу та забезпечити стійкість підприємства у конкурентному середовищі [1, с.29].

1.2. Характеристика ризиків діяльності підприємства в сучасних умовах

Ефективна система управління ризиками виступає фундаментом для прийняття зважених управлінських рішень, дозволяючи компаніям

реалізовувати стратегії розвитку навіть у кризових умовах, адже головним завданням менеджменту логістичних ланцюгів експорту є пошук рівноваги між стратегічними амбіціями та допустимим рівнем небезпеки. Критично важливо знайти "золоту середину", оскільки надмірний ризик загрожує банкрутством, тоді як повна відмова від ризикованих операцій неминуче веде до втрати ринкових позицій та зниження конкурентоспроможності. Цей процес вимагає послідовної ідентифікації загроз, їх глибокого аналізу та вибору оптимальних інструментів для нівелювання негативних наслідків.

Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли до класичних логістичних проблем додалися специфічні виклики: фізична небезпека та руйнування інфраструктури поблизу зон бойових дій, здорожчання та подовження термінів доставки, дефіцит водіїв та транспортних засобів, а також затори на кордонах і в портах. Окрім того, експортери стикаються зі зростанням страхових премій, затримками з боку іноземних партнерів та ризиками безпосереднього пошкодження вантажів внаслідок аварій чи обстрілів. За таких обставин побудова дієвої системи захисту бізнесу розпочинається з ретельної ідентифікації та класифікації загроз, що передбачає створення детального опису всіх можливих сценаріїв розвитку подій під впливом як зовнішніх факторів (політичних, економічних, правових), так і внутрішніх особливостей компанії (корпоративної культури, стратегії).

Для виявлення прихованих загроз доцільно застосовувати різноманітні аналітичні інструменти, від вивчення документації та опитування експертів до використання SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати інформацію про вразливість бізнесу. Усі виявлені небезпечні події та їх потенційні фінансові наслідки заносяться до спеціального реєстру, який стає базою для подальшого аналізу. На цьому етапі застосовуються якісні та кількісні методи оцінки, що дозволяють визначити ймовірність настання ризику та масштаб можливих збитків, використовуючи різні вимірювальні шкали.

Результати такого моделювання дають змогу ранжувати ризики та вирішувати, які з них є прийнятними, а які потребують негайного втручання.

На основі отриманих даних розробляється стратегія модифікації ризиків, яка може включати повну відмову від небезпечної діяльності, прийняття ризику, усунення його першопричин або ж мінімізацію наслідків через страхування та передачу відповідальності партнерам. Цей процес вимагає чіткого планування ресурсів, призначення відповідальних осіб та встановлення термінів реалізації захисних заходів, таких як диверсифікація маршрутів чи посилення контролю якості. Невід'ємною частиною системи є постійний моніторинг ключових індикаторів ризику (KRI), що дозволяє керівництву тримати руку на пульсі змін та оперативно коригувати стратегію. Ефективність управління досягається лише за умови інтеграції ризик-менеджменту в усі організаційні процеси та забезпечення надійної комунікації як всередині компанії, так і з зовнішніми учасниками ланцюга постачання. Тільки цілісний підхід, що залучає до процесу кожного співробітника та передбачає наявність резервних планів дій на випадок форс-мажорів, здатен гарантувати стійкість експортної діяльності в умовах невизначеності.

Функціонування підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності неминуче пов'язане зі складним комплексом загроз, ігнорування яких у сучасних реаліях унеможлиблює ефективне управління бізнесом. Для досягнення комерційного успіху вже недостатньо лише усвідомлювати факт існування небезпеки; критично важливою стає наявність інтегрованої системи, здатної професійно ідентифікувати, аналізувати та модифікувати ризики, перетворюючи їх на керовані фактори. Імплементация механізмів ризик-менеджменту в логістичні ланцюги експорту трансформує роботу компанії, забезпечуючи мультиплікативний ефект у різних сферах діяльності.

Насамперед це проявляється у фінансовій площині через оптимізацію витрат: попередження таких інцидентів, як пошкодження вантажів чи зриви термінів доставки, дозволяє уникнути значних фінансових втрат та знизити

собівартість логістичних операцій. Паралельно зростає операційна надійність бізнесу, адже системна робота з загрозами усуває причини помилок, гарантуючи точність і стабільність процесів, що, своєю чергою, стає фундаментом для зміцнення ділової репутації. Експортер, здатний чітко виконувати зобов'язання та ефективно реагувати на кризові ситуації, формує імідж надійного гравця, що прямо конвертується у довіру партнерів, розширення клієнтської бази та посилення конкурентних позицій на ринку.

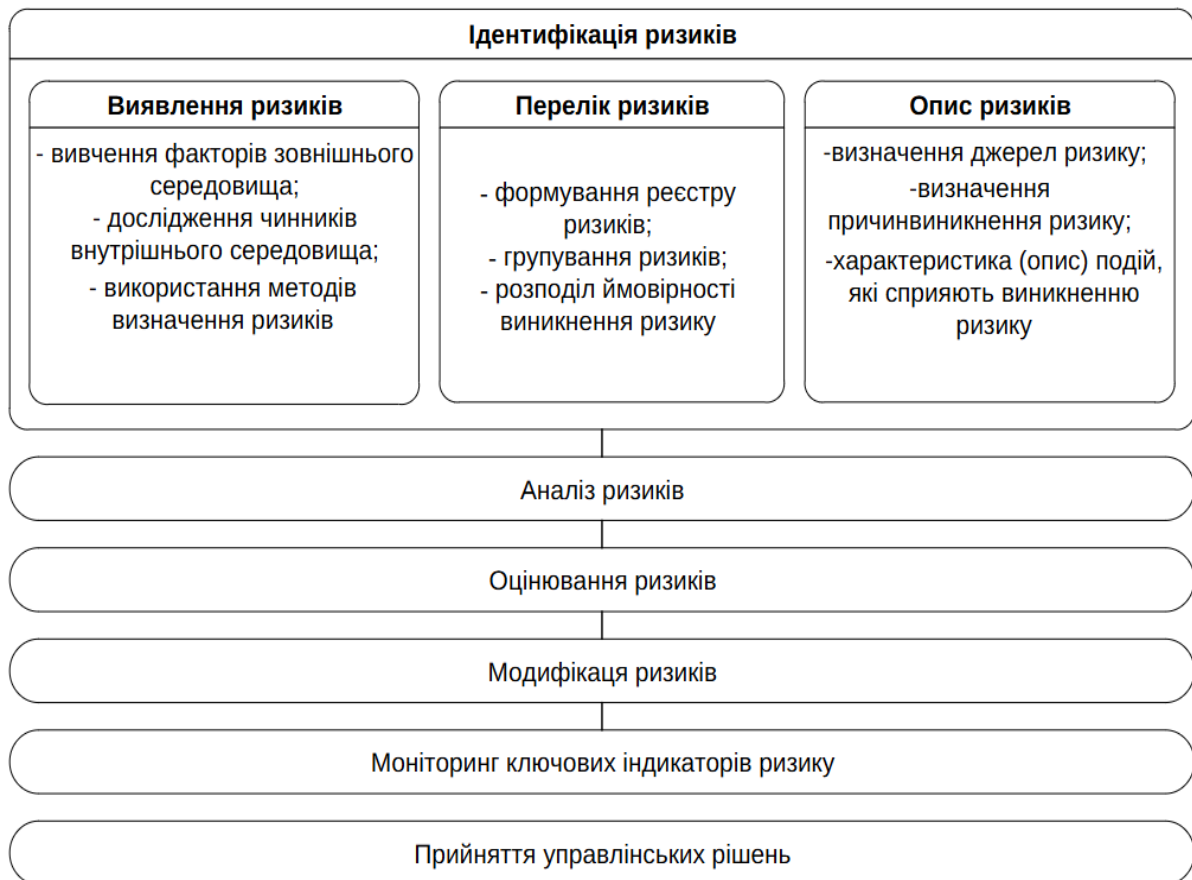


Рис. 1.2. Алгоритм формування системи управління ризиками

Крім того, процес управління ризиками діє як інструмент глибокої діагностики, висвітлюючи слабкі ланки в ланцюгах постачання та відкриваючи можливості для вдосконалення процесів, що є запорукою довгострокової стійкості та виживання підприємства.

Звісно, конкретні результати впровадження такої системи можуть варіюватися залежно від специфіки галузі та індивідуальних особливостей

логістичної мережі, проте загальний позитивний вплив на результативність експортної діяльності є беззаперечним.

У межах системи управління ризиками організація здійснює чітку класифікацію потенційних загроз, що супроводжують її діяльність, поділяючи їх на дві великі групи: *фінансові*, які піддаються вимірюванню, та *нефінансові*, що складно оцінити кількісно. До фінансового блоку належить передусім кредитний ризик, який трактується як імовірність фінансових втрат чи недоотримання прибутку через порушення партнерами або позичальниками умов договорів. Також сюди входить ризик ліквідності, що виникає у разі неспроможності установи вчасно виконувати власні зобов'язання або фінансувати збільшення активів, та процентний ризик, який полягає у негативному впливі коливань відсоткових ставок на чистий дохід та економічну вартість капіталу компанії.

Група *нефінансових ризиків* є більш розгалуженою і включає, зокрема, операційний ризик, під яким розуміють загрозу збитків, спричинених недосконалістю внутрішніх процесів, помилками персоналу, збоями систем або зовнішніми факторами. У структуру операційного ризику інтегровано юридичний аспект (втрати через правову колізію або невідповідність угод закону), а також специфічні технологічні загрози: ризик інформаційно-комунікаційних технологій (ІСТ), пов'язаний із невідповідністю або несправністю ІТ-систем, та ризик інформаційної безпеки, що стосується порушення конфіденційності даних та кіберзагроз. При цьому операційний ризик чітко відмежовується від стратегічних та репутаційних загроз.

Окрім цього, до нефінансових загроз належить комплаєнс-ризик, що несе небезпеку санкцій чи репутаційних втрат через ігнорування законодавчих норм, стандартів ринку чи корпоративної етики, а також ризик у сфері фінансового моніторингу (ПВК/ФТ). Замикають класифікацію екологічні та соціальні фактори: перші пов'язані зі збитками від забруднення довкілля, тоді як другі виникають унаслідок негативного впливу на безпеку людей, добробут громад або культурну спадщину.

1.3. Стратегії управління ризиками підприємства

Стратегія ризик-менеджменту – це не просто план дій, а комплексна дорожня карта, що визначає поведінку організації як у превентивному режимі, так і під час кризових ситуацій. Її головна мета – надати стейкхолдерам чіткий алгоритм для прийняття зважених рішень, що є фундаментом для організаційної стійкості та сталого розвитку бізнесу.

Ось переосмислений та структурований варіант тексту. Він зберігає всю логіку та етапи оригінального матеріалу, але використовує іншу лексику та стиль, що забезпечує унікальність.

Стратегія ризик-менеджменту – це не просто план дій, а комплексна дорожня карта, що визначає поведінку організації як у превентивному режимі, так і під час кризових ситуацій. Її головна мета – надати стейкхолдерам чіткий алгоритм для прийняття зважених рішень, що є фундаментом для організаційної стійкості та сталого розвитку бізнесу.

Ефективна система управління ризиками складається з дев'яти ключових елементів:

1. Діагностика та ідентифікація загроз. Фундаментом безпеки є здатність завчасно виявляти потенційні проблеми. Це дозволяє компанії перейти від реактивної моделі (гасіння пожеж) до проактивної (запобігання). Раннє виявлення загроз дає час на акумуляцію ресурсів та розробку контрзаходів.

• *Інструментарій*: Використання мозкових штурмів для генерації нестандартних сценаріїв та SWOT-аналізу для співставлення внутрішніх вразливостей із зовнішніми загрозами.

2. Кваліфікація та оцінка ризиків. На цьому етапі відбувається «зважування» загроз для розуміння їхньої ваги. Аналіз поділяється на два напрями:

• *Якісний*: Категоризація ризиків за описовими критеріями (низький, середній, критичний) за допомогою карт або матриць.

- **Кількісний:** Застосування математичного моделювання та статистики для розрахунку фінансового еквіваленту потенційних втрат.

3. Ранжування та пріоритизація. Оскільки ресурси бізнесу обмежені, неможливо атакувати всі ризики одночасно. Необхідно вибудувати ієрархію загроз, базуючись на добутку двох факторів: ймовірності настання (частота подій) та сили впливу (фінансові, репутаційні чи операційні втрати).

Інструментом візуалізації тут виступає матриця ризиків, яка дозволяє графічно відокремити критичні загрози, що потребують негайної реакції, від другорядних.

4. Формування тактики реагування. Компанія повинна обрати сценарій поведінки відповідно до свого ризик-апетиту. Виділяють чотири базові тактики:

- **Уникнення:** Повна відмова від дій, що породжують ризик.
- **Мінімізація:** Дії, спрямовані на зниження ймовірності або наслідків (пом'якшення).
- **Трансфер (передача):** Перекладання відповідальності на третіх осіб (наприклад, страхування або аутсорсинг).
- **Прийняття:** Свідоме рішення жити з ризиком, якщо витрати на боротьбу з ним перевищують можливі збитки.

5. Інтеграція захисних механізмів (Контроль) Це практична реалізація обраної тактики через впровадження конкретних бар'єрів.

- *Фінансові бар'єри:* Хеджування, диверсифікація активів.
- *Операційні бар'єри:* Дублювання систем, регламентація процесів, контроль якості.
- *Кіберзахист:* Шифрування, розмежування доступу.
- *Логістична безпека:* Перевірка контрагентів, наявність альтернативних ланцюгів постачання.

6. Динамічний моніторинг. Ризик-ландшафт постійно змінюється, тому план не може бути статичним. Необхідний регулярний перегляд стратегії

через відстеження KPI, стрес-тестування та отримання зворотного зв'язку для адаптації до нових реалій.

7. Комунікаційна прозорість. Система звітності має бути налаштована так, щоб кожен стейкхолдер отримував зрозумілу та актуальну інформацію про стан загроз. Це будувє довіру та забезпечує єдність у прийнятті рішень.

8. Комплаєнс та нормативна відповідність. Стратегія має гармоніювати з законодавчим полем та галузевими стандартами. Це запобіжник від юридичних санкцій та штрафів.

9. Розбудова ризик-культури Найскладніший, але найважливіший етап. Це створення середовища, де кожен співробітник – від топ-менеджера до лінійного персоналу – розуміє свою роль у системі безпеки. Ключовими факторами тут є лідерство керівництва, система мотивації та постійне навчання персоналу.

Підсумовуючи, стратегія управління ризиками є циклічним процесом. Вона починається з ідентифікації загрози, проходить через оцінку та впровадження контрзаходів і завершується моніторингом результатів. Ігнорування цього циклу або недооцінка загроз може призвести до фатальних фінансових наслідків. В сучасних умовах невизначеності наявність чіткого, формалізованого плану протидії ризикам є не просто конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою виживання бізнесу.

Стратегічне управління ризиками слід розглядати як фундаментальну та невід'ємну складову загальної архітектури бізнесу, що вимагає застосування виключно комплексного підходу. Сутність цього процесу полягає у глибокому скануванні як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, що дозволяє не лише ідентифікувати потенційні фактори ризику, але й оцінити їхній можливий вплив та спрогнозувати наслідки, вчасно виявляючи приховані загрози чи нові можливості.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегій управління ризиками бізнес-структур

Стратегія	Ключові характеристики	Цілі управління ризиками	Підходи до управління ризиками
Консерватор	Використання індикаторів і сигналів для формування стратегії. Орієнтація на безпеку та раціональне співвідношення прибутку і ризиків.	Контроль збитків: обмеження ризиків і збитків, інтегральний підхід до оцінки толерантності до ризику.	Оцінка основних тенденцій розвитку, взаємодія індикаторів і цільових показників для формування безпечної стратегії.
Максимізатор	Активне використання можливостей під час ринкових підйомів. Орієнтація на управління витратами і втратами, а також на ключові параметри успіху.	Торгівля ризиками: розрахунок оптимальної плати за прийняті ризики, оцінка маржі ризику.	Робота на етапі ринкового зростання, максимізація вигоди від ринкових трендів.
Менеджер	Використання ризиків і водночас контроль неприпустимих рівнів ризику. Використання формалізованих політик і стандартів управління ризиками.	Вибір стратегічних рішень для підвищення вартості, управління ризиком відповідно до ризик-апетиту.	Використання широкого інструментарію управління ризиками, дотримання певного рівня економічного капіталу, створення доданої вартості.
Прагматик	Ситуативна, активна стратегія. Орієнтована на вигідне рішення замість ідеального, але не пропускає сприятливі можливості.	Диверсифікація ризиків: вибір різних ризиків, кількісне оцінювання вигоди від набору ризиків.	Активна, гнучка стратегія з акцентом на використанні можливостей у залежності від конкретної ситуації.

Сформовано та узагальнено за [11]

Ключовою характеристикою ефективної стратегії є її системність і послідовність, що перетворює оцінку ризиків на безперервний процес, необхідний для прийняття зважених управлінських рішень та адаптації до динамічних змін ринку. При цьому система безпеки має бути повністю синхронізована із загальними цілями компанії, орієнтуючись не лише на банальну мінімізацію втрат, а й на забезпечення довгострокової фінансової стійкості та досягнення стратегічних вершин. Така інтеграція повинна пронизувати всі функціональні рівні, включаючи фінансовий, виробничий та

маркетинговий департаменти, що значно підвищує здатність бізнесу оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Існує безліч аргументів на користь впровадження такої стратегії, проте всі вони зводяться до єдиного висновку: в сучасних реаліях якісний ризик-менеджмент стає вирішальним фактором конкурентної боротьби, забезпечуючи переваги як у тактичній, так і в стратегічній перспективі. Розуміння природи ризикових факторів визначає актуальність управлінських дій сьогодні та їхню ефективність у майбутньому. Фундаментом розробки дієвої стратегії виступають три базові принципи: системність, послідовність та гнучкість. Саме вони гарантують всебічне охоплення бізнес-процесів, дотримання чіткого алгоритму дій та здатність організації миттєво трансформуватися під тиском зовнішніх обставин, забезпечуючи готовність протистояти будь-яким негативним сценаріям.

Залежно від ставлення суб'єктів господарювання до невизначеності, стратегічні підходи до управління ризиками можна класифікувати на чотири основні типи: консервативний, прагматичний, максимізаторський та менеджерський. Кожен із цих підходів має свою специфіку, що визначається рівнем прийнятності ризику (так званим ризик-апетитом) та обраними методами реагування – від повного уникнення небезпек до їх активного використання як інструменту для підвищення прибутковості бізнесу. Для коректного вибору підходу необхідно чітко визначити контекст ризику, що передбачає аналіз сфери впливу загроз та критеріїв їх оцінки. Найбільш ефективним інструментом для такої діагностики залишається

SWOT-аналіз, який дозволяє накласти карту ризиків на сильні та слабкі сторони підприємства, виявляючи реальні стратегічні виклики.

Особливої уваги потребує питання вимірювання ефективності обраної стратегії, що реалізується через взаємодію двох груп показників: ключових показників ефективності (KPI) та ключових індикаторів ризику (KRI). Якщо KPI слугують інструментом контролю успішності, демонструючи ступінь досягнення цілей та загальну результативність персоналу чи процесів, то KRI

виступають у ролі сигнальних маяків, надаючи кількісну інформацію про джерела небезпеки та потенційні загрози. Ці дві системи метрик є нерозривними: управління ризиками та рух до стратегічних цілей неможливо розділити. Їх необхідно розглядати у комплексі, де показники ефективності та індикатори ризику взаємно доповнюють один одного, дозволяючи мінімізувати відхилення від плану та забезпечувати контроль над ситуацією.

Фіналізація стратегії управління ризиками відбувається через встановлення чітких цільових орієнтирів та завдань, де відправною точкою є декларація власниками бізнесу свого ризик-апетиту – того рівня ризику, який компанія готова прийняти заради розвитку. Практичне втілення цієї стратегії можливе лише за умови створення інтегрованої системи, що включає внутрішню нормативну базу та відповідну інфраструктуру. Критично важливо, щоб залучені фахівці (ризик-менеджери) мали чітко окреслені повноваження та права, а їхнє місце в організаційній структурі виключало будь-який конфлікт інтересів. Завершальним елементом, що гарантує життєздатність системи, є автоматизація процесів збору та обробки даних, оскільки в сучасному світі тільки технологічні рішення дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища, мінімізуючи негативні наслідки та максимізуючи можливості для успіху.

Спираючись на фундаментальні постулати теорії стратегічного управління та беручи до уваги об'єктивну неминучість ризиків у діяльності вітчизняних бізнес-структур, насамперед доцільно простежити глибоку спорідненість між загальним стратегічним менеджментом та управлінням ризиками. Ця схожість базується на низці спільних характеристик, продиктованих необхідністю виживання в умовах перманентної нестабільності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Обидва напрями управління переслідують єдину мету – забезпечення стабільного функціонування компанії та досягнення нею запланованих висот, незважаючи на невизначеність. Методологічно вони також перетинаються: якщо в стратегічному управлінні аналіз середовища спрямований на оцінку

внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, то в ризик-менеджменті цей самий інструментарій використовується для виявлення загрозливих факторів та оцінювання ймовірних збитків. Крім того, реалізація обох стратегій здійснюється через класичний цикл управлінських функцій, що включає планування, організацію процесів, мотивацію персоналу, а також контроль і регулювання. В основі обох підходів лежить імператив прийняття обґрунтованих рішень, а організація процесу – чи то для мінімізації втрат, чи то для реалізації стратегії розвитку – вимагає ідентичного інформаційного, аналітичного та організаційного забезпечення.

Існує безліч аргументів на користь впровадження спеціалізованої стратегії управління ризиками, однак усі вони сходяться в одному ключовому висновку: на сучасному етапі саме ефективна робота з ризиками стає головним драйвером успіху та джерелом конкурентних переваг як у короткостроковій тактичній, так і в довгостроковій стратегічній перспективі. Розуміння природи ризикових факторів дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й закладати фундамент майбутньої стійкості. В умовах господарської невизначеності пріоритетними цілями стають не тільки захист інтересів власників, інвесторів та кредиторів через пошук балансу між ризиком і вигодою, а й активна розробка стратегії, що надає діяльності підприємства необхідного динамізму. Особливістю українських реалій є те, що актуальність такої стратегії зростає пропорційно до амбіцій підприємства щодо розвитку, і ця тенденція лише посилюватиметься.

Критично важливим аспектом є інтеграція стратегії управління ризиками в усі ключові сфери життєдіяльності компанії. Вона не може існувати у вакуумі, а повинна тісно переплітатися з виробництвом, фінансами, маркетингом та управлінням персоналом. На практиці це означає налагодження обміну інформацією: виробничники мають надавати дані про технологічні процеси, технологи – інформувати про інновації, маркетологи – сигналізувати про проблеми зі збутом, а фінансисти – про стан ресурсного забезпечення. Таким чином, ризик-стратегія стає стрижневою

функціональною стратегією, що задає орієнтири для досягнення цілей усієї організації. Її ефективність залежить не лише від зв'язків з іншими підрозділами, а й від внутрішнього змісту – це має бути довгострокова програма дій, що концентрує ресурси на найоптимальніших варіантах захисту від зовнішнього негативу та оптимізації внутрішніх процесів.

Процес розробки такої стратегії повинен спиратися на п'ять базових принципів. По-перше, це принцип системності, який вимагає комплексного підходу до вивчення загроз. По-друге, послідовність, що передбачає чіткий алгоритм дій ризик-менеджера. По-третє, обґрунтованість, що зобов'язує ретельно аргументувати кожен захисний захід. По-четверте, доцільність, яка диктує необхідність порівнювати витрати на управління ризиком із потенційними збитками від нього. І, нарешті, принцип гнучкості, що дозволяє коригувати стратегію відповідно до мінливих умов ринку. На базі цих принципів керівництво приймає стратегічні рішення, які включають визначення повноважень ризик-менеджера, регламентацію його взаємодії з партнерами та іншими підрозділами. При цьому функціонал ризик-менеджера виходить за межі простої безпеки і включає контроль якості продукції. Вся ця система має бути зафіксована у внутрішніх нормативних документах: «Положенні по управлінню ризиками», яке описує повноваження та методи, та «Інструкції з управління ризиками», де прописані конкретні кроки та відповідальність персоналу.

Здатність до стратегічного управління ризиками проявляється у вмінні змодельовати ситуацію, розробити план дій та впровадити його, використовуючи різні методи залежно від типу загрози. У господарській практиці виділяють три основні види стратегій. Найпоширенішою є обачлива стратегія, яка базується на уникненні ризиків: керівники відмовляються від сумнівних проектів та ненадійних партнерів, намагаючись повністю оминати небезпеку. Другий тип – виважена стратегія, спрямована на мінімізацію ймовірних втрат через превентивні заходи. Вона включає стратегічне планування, активний маркетинг та прогнозування ситуації, що дозволяє

заздалегідь ідентифікувати загрози. Цей підхід ефективний, коли потенційні втрати є незначними. Третій тип – ризикована стратегія, яка передбачає свідоме прийняття ризику заради отримання бажаного прибутку. Вона можлива лише за умови, що підприємство має стабільні доходи або доступ до кредитних ресурсів для формування резервних фондів, що покривають можливі збитки. Ризик-менеджери повинні розуміти, що універсальних рецептів не існує, і часто доводиться комбінувати методи залежно від фінансового стану компанії та законодавчих вимог.

Сама лише наявність стратегії не гарантує успіху без дієвого механізму її реалізації. Цей механізм включає поглиблене вивчення середовища, ефективний розподіл ресурсів та проведення організаційних змін. Часто це вимагає створення спеціального підрозділу або призначення окремого фахівця, формування системи контролю та виділення коштів у спеціальні страхові фонди. Вирішальну роль тут відіграє вище керівництво, яке має виконати чотири ключові завдання: довести до кожного працівника цілі та план дій для забезпечення їхньої неформальної залученості, встановити персональну відповідальність за ризики, створити систему мотивації для заохочення ефективної роботи та забезпечити процес усіма необхідними ресурсами. Впровадження стратегії неминує веде до змін в організаційній структурі та корпоративній культурі. Поява нових підрозділів з управління ризиками може вимагати перегляду існуючої ієрархії, особливо якщо компанія тяжіє до децентралізації. Важливим інструментом узгодження планів з реальністю є бюджетування: ризик-менеджер розробляє попередній бюджет, який затверджується керівництвом, що гарантує фінансове забезпечення стратегічних заходів. Замикає цей цикл система контролю, яка поділяється на попередній (перевірка готовності), поточний (моніторинг виконання) та підсумковий (оцінка результатів за рік). Такий триступеневий контроль дозволяє виявляти відхилення на ранніх стадіях, вносити корективи в стратегію та аналізувати причини проблем, що в сукупності забезпечує безперервне вдосконалення системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД»

1. Загальна характеристика діяльності Тзов «Легіон-Трейд»

Тзов «Легіон-Трейд» було створене 12 червня 2008 року. Відповідно до інформації з Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України, офіційною юридичною адресою компанії є: Україна, 79005, Львівська область, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 24.

За майже шістнадцятирічний період діяльності підприємства на посаді директора змінилося п'ятеро управлінців, у середньому один раз на чотири роки (у зворотному хронологічному порядку):

- з 17.03.2023 р. й донині – Лі Микола Ернестович;
- з 27.10.2021 р. до 16.03.2023 р. – Коваль Вадим Валерійович;
- з 16.11.2020 р. до 26.10.2021 р. – Пасічник Микола Васильович;
- з 10.11.2020 р. до 15.11.2020 р. – Пасічник Микола Васильович;
- з 13.06.2008 р. до 09.11.2020 р. – Шеремета Андрій Юліанович.

Головним напрямом діяльності підприємства за класифікацією КВЕД є: 46.34 – Оптова торгівля напоями.

Серед додаткових видів діяльності зазначені:

- 77.39 – Оренда різного устаткування, машин і товарів, не віднесених до інших груп;
- 46.90 – Оптова торгівля без спеціалізації;
- 47.11 – Роздрібна реалізація продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів у неспеціалізованих магазинах;
- 49.41 – Вантажні автоперевезення;
- 56.10 – Послуги закладів ресторанного господарства та мобільного харчування;
- 56.30 – Надання послуг із реалізації напоїв;
- 93.29 – Організація різноманітних форм відпочинку та розважальних заходів;

- 47.75 – Спеціалізована роздрібна торгівля косметикою та засобами особистої гігієни;
- 46.45 – Оптова торгівля косметичними та парфумерними товарами;
- 52.10 – Складське обслуговування.

Статутний капітал підприємства змінювався тричі:

- 14.05.2021 р. – встановлено на рівні 1 050 000 грн;
- 19.04.2021 р. – збільшено до 21 050 000 грн;
- 17.08.2009 р. – зафіксовано суму 1 050 000 грн;
- 13.06.2008 р. – первинний розмір становив 750 000 грн.

Протягом різних років чисельність персоналу коливалася від 50 до 250 працівників. Наразі на офіційному ресурсі компанії опубліковано сім відкритих вакансій: вантажника-комплектувальника, двох водіїв категорій В і С1, водія навантажувача та експедитора.

2.2. Аналіз фінансового стану ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» можна зробити аналізуючи статті його пасивів і активів. Тому розглянемо ці документи у наступних таблицях (табл. 2.1. і 2.2) і проаналізуємо їх динаміку за період 2022-2023 років.

Активи ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» протягом 2022-2024 років демонструють поступове зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення ресурсної бази. У 2023 році їх загальний обсяг підвищився на 37 %, а у 2024 році – ще на 2,7 %. Структура активів на кінець 2024 року повністю орієнтована на оборотні ресурси, частка яких досягла 100 %. Така ситуація є типовою для підприємств, що працюють у сфері торгівлі, де ключову роль відіграє швидкість обороту запасів і робота з поточною дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.1

Аналіз активів ТзОВ «Леґіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник балансу	Код рядка	Рівень показника на кінець року, тис. грн.			Відх. за 2022-2023 рр.		Відх. за 2023-2024 рр.		Структура на кінець року, %			Зміни в структурі (%) за	
		2022	2023	2024	абс., тис.грн.	відн., %	абс., тис.грн.	відн., %	2022	2023	2024	2022-23 рр.	2023-24 рр.
І. Необоротні активи, всього	1095	3 863	1 858	1 661	-2 005	-51,9	-197	-10,6	5,24	1,84	1,60	-3,40	-0,24
Нематеріальні активи	1000	1 500	0	0	-1 500	-100,0	0	-	2,04	0	0	-2,04	0
первісна вартість	1001	2 580	1 080	1 080	-1 500	-58,1	0	0	3,50	1,07	1,04	-2,43	-0,03
накопичена амортизація	1002	1 080	1 080	1 080	0	0	0	0	1,47	1,07	1,04	-0,40	-0,03
Незавершені капітальні інвестиції	1005	26	26	26	0	0	0	0	0,04	0,03	0,03	-0,01	0
Основні засоби	1010	2 337	1 832	1 635	-505	-21,6	-197	-10,8	3,17	1,82	1,58	-1,36	-0,24
первісна вартість	1011	8 749	9 292	9 678	543	6,2	386	4,2	11,88	9,21	9,34	-2,67	0,13
знос	1012	6 412	7 460	8 043	1 048	16,3	583	7,8	8,71	7,39	7,76	-1,31	0,37
ІІ. Оборотні активи, всього	1195	69 790	99 036	103 595	29 246	41,9	4 559	4,6	94,76	98,16	100,00	3,40	1,84
Запаси	1100	56 289	43 584	69 189	-12 705	-22,6	25 605	58,7	76,42	43,20	66,79	-33,2	23,59
виробничі запаси	1101	30 373	3 207	13 949	-27 166	-89,4	10 742	335,0	41,24	3,18	13,46	-38,0	10,29
товари	1104	25 916	40 377	55 240	14 461	55,8	14 863	36,8	35,19	40,02	53,32	4,83	13,30
Дебіторська заборгованість за продукцію,	1125	10 907	20 456	26 740	9 549	87,5	6 284	30,7	14,81	20,27	25,81	5,47	5,54

товари, роботи, послуги													
Дебіторська заборгованість за розрахунками:													
з бюджетом	1135	25	65	19	40	160,0	-46	-70,8	0,03	0,06	0,02	0,03	-0,05
у тому числі з податку на прибуток	1136	23	38	0	15	65,2	-38	-100,0	0,03	0,04	0	0,01	-0,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	650	32 451	0	31 801	4892,5	-32 451	-100,0	0,88	32,16	0	31,28	-32,16
Гроші та їх еквіваленти	1165	547	2 167	688	1 620	296,2	-1 479	-68,3	0,74	2,15	0,66	1,41	-1,48
Витрати майбутніх періодів	1170	73	92	275	19	26,0	183	198,9	0,10	0,09	0,27	-0,01	0,17
Інші оборотні активи	1190	1299	221	6684	-1 078	-83,0	6 463	2924,4	1,76	0,22	6,45	-1,54	6,23
Активів, всього	1300	73 653	100 894	103 595	27 241	37,0	2 701	2,7	100,00	100,00	100,00	0	0

Таблиця 2.2

Аналіз пасивів ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник балансу	Код рядка	Рівень показника на кінець року, тис. грн.			Відх. за 2022-2023 рр.		Відх. за 2023-2024 рр.		Структура на кінець року, %			Зміни в структурі (%) за	
		2022	2023	2024	абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %	2022	2023	2024	2022-2023 рр.	2023-2024 рр.
І. Власний капітал, всього	1495	48 685	48 902	50 211	217	0,45	1 309	2,68	66,10	48,47	47,70	-17,63	-0,76
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 050	1 050	1 050	0	0,00	0	0,00	1,43	1,04	1,00	-0,38	-0,04
Додатковий капітал	1410	20 000	20 000	20 000	0	0,00	0	0,00	27,15	19,82	19,00	-7,33	-0,82
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 635	27 852	29 161	217	0,79	1 309	4,70	37,52	27,61	27,70	-9,92	0,10
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, всього	1595	0	0	0	0	-	0	-	0,00	0,00	0,00	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	0	-	0	-	0,00	0,00	0,00	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення, всього	1695	24 968	51 992	55 045	27 024	108,23	3 053	5,87	33,90	51,53	52,30	17,63	0,76
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:								-					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4510	12291	9176	7 781	172,53	-3 115	-25,34	6,12	12,18	8,72	6,06	-3,46

розрахунками з бюджетом	1620	250	112	829	-138	-55,20	717	640,18	0,34	0,11	0,79	-0,23	0,68
розрахунками зі страхування	1625	33	15	31	-18	-54,55	16	106,67	0,04	0,01	0,03	-0,03	0,01
розрахунками з оплати праці	1630	268	188	221	-80	-29,85	33	17,55	0,36	0,19	0,21	-0,18	0,02
Поточні забезпечення	1660	1022	847	466	-175	-17,12	-381	-44,98	1,39	0,84	0,44	-0,55	-0,40
Інші поточні зобов'язання	1690	1888 5	38539	44322	19 654	104,07	5 783	15,01	25,64	38,20	42,11	12,56	3,91
Пасивів, всього	1900	7365 3	10089 4	105256	27 241	36,99	4 362	4,32	100,0	100,0	100,0	0	0

Необоротні активи ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» протягом аналізованого періоду стрімко скорочувалися. У 2023 році їх обсяг зменшився більш ніж удвічі, а у 2024 році тенденція продовжилася, хоча темпи падіння стали помірнішими. Частка необоротних активів у загальній структурі активів знизилася з 5,24 % у 2022 році до лише 1,60 % у 2024 році. Такі зміни можуть свідчити про зниження інвестиційної активності підприємства, відсутність оновлення матеріально-технічної бази або поступове вибуття та зношення основних засобів. Зокрема, нематеріальні активи повністю втратили свою вартість уже у 2023 році, а основні засоби постійно зменшувалися попри зростання їх первісної вартості, що вказує на інтенсивне нарахування зносу. Загальний розмір зносу за два роки збільшився на понад 1,6 млн грн, що свідчить про старіння основних фондів.

Оборотні активи є ключовим елементом у структурі ресурсів ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД». Їхній обсяг у 2023 році значно зріс, а у 2024 році продовжив збільшуватися, хоча й повільнішими темпами. Найбільш суттєві коливання спостерігалися у статті «Запаси». У 2023 році вони зменшилися на понад 22 %, але вже у 2024 році відбулося стрімке зростання на 58,7 %, що призвело до суттєвого збільшення їх частки у структурі активів. Особливо помітними є зміни у виробничих запасах, які у 2023 році різко зменшилися, а у 2024 році зросли у понад чотири рази. Така ситуація може свідчити про зміну політики закупівель, сезонні коливання або відновлення попиту в наступному році. Окрему увагу привертає стабільне збільшення товарних запасів, які зростали протягом усього періоду і є найбільш структурно значущою частиною оборотних активів.

Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи та послуги також демонструє тенденцію до підвищення. За два роки вона збільшилася більш ніж удвічі, що може бути результатом зростання обсягів реалізації або наслідком погіршення розрахункової дисципліни контрагентів. Значні коливання простежуються в статті «Інша поточна дебіторська заборгованість»: у 2023 році вона збільшилася майже в 50 разів, але вже у 2024 році повністю зникла. Це

може свідчити про тимчасовий характер таких нарахувань, можливі внутрішні перекази або коригування до облікової політики підприємства.

Грошові кошти підприємства протягом періоду також зазнали суттєвих змін. У 2023 році їх обсяг збільшився майже у чотири рази, але вже у 2024 році значно скоротився, що призвело до зменшення їх частки до 0,66 % від загальної структури активів. Це свідчить про низьку ліквідність та концентрацію ресурсів у формі товарно-матеріальних цінностей, що може збільшувати ризики у разі потреби швидкого погашення зобов'язань.

Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи також зазнали значних змін. Витрати майбутніх періодів зросли майже утричі у 2024 році, що може свідчити про збільшення передплачених послуг або довгострокових платежів. Інші оборотні активи, навпаки, у 2024 році демонструють різке зростання після майже повного зменшення роком раніше, що може бути пов'язано з обліковими коригуваннями або появою таких активів у зв'язку з новими операціями.

У підсумку можна зазначити, що ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» значною мірою орієнтоване на оборотну діяльність, оскільки практично всі ресурси зосереджені у запасах, дебіторській заборгованості та інших поточних активах. Поступове скорочення необоротних активів і зростання зносу основних засобів свідчить про відсутність інвестицій у модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази. Водночас коливання обсягів запасів і дебіторської заборгованості вказують на зміну організаційної та фінансової політики, що може бути пов'язано з адаптацією до ринкових умов або перебудовою операційної діяльності. Загалом структура активів на кінець 2024 року відображає короткострокову та торгівельно орієнтовану модель фінансування, яка потребує контролю ліквідності та оптимізації внутрішніх фінансових процесів.

Пасиви ТЗОВ «Легіон-Трейд» упродовж 2022–2024 років зазнали суттєвих змін, що відображає як еволюцію фінансової структури підприємства, так і коригування його внутрішньої політики щодо формування джерел фінансування. Загальна сума пасивів зросла з 73,7 млн грн у 2022 році до 105,3

млн грн у 2024 році. Найбільш різке збільшення відбулося в 2023 році, коли пасиви зросли майже на 37 %, що свідчить про значне нарощування обсягів діяльності або переорієнтацію підприємства на активніше залучення короткострокових зобов'язань.

Структура пасивів за три роки зазнала помітного зрушення у бік збільшення частки поточних зобов'язань. Якщо у 2022 році вони становили третину пасивів, то вже у 2023 році їх частка зросла до понад половини й залишалася домінуючою у 2024 році. Така динаміка вказує на зростання залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування та збільшення обсягів поточних розрахунків із контрагентами. На противагу цьому власний капітал, хоча й збільшився в абсолютному вимірі, поступово втрачає частку у структурі, що свідчить про відносне зростання зобов'язань. Частка власного капіталу знизилася з 66,1 % у 2022 році до 47,7 % у 2024 році. Хоча у 2024 році власний капітал зріс на 1,3 млн грн, ці темпи значно нижчі порівняно зі зростанням зобов'язань, що і спричинило зменшення його питомої ваги.

Складові власного капіталу залишалися стабільними: зареєстрований капітал і додатковий капітал не змінювалися, що може свідчити про відсутність нових внесків власників. Єдиним джерелом збільшення власного капіталу виступав нерозподілений прибуток, який поступово зростав — на 217 тис. грн у 2023 році та ще на 1,3 млн грн у 2024 році. Це свідчить про позитивний фінансовий результат діяльності та накопичення внутрішніх резервів, хоча їхні темпи не перекривають стрімкого зростання зобов'язань.

Підприємство не має довгострокових зобов'язань, що у певному сенсі знижує фінансову стабільність: за відсутності довгострокових інвестиційних ресурсів підприємство обмежене у можливостях фінансування великих проєктів і оновлення основних засобів. Разом з тим повна відсутність банківських кредитів та позикових довгострокових ресурсів означає, що підприємство не має боргового навантаження на майбутні періоди, що може розглядатися як позитивний аспект у питаннях ліквідності.

Найбільш динамічні зміни простежуються у складі поточних зобов'язань. Найбільший вплив на їхнє зростання мали інші поточні зобов'язання, які збільшилися з 18,9 млн грн у 2022 році до 44,3 млн грн у 2024 році. У 2023 році цей показник зріс удвічі, а у 2024 – ще на 15 %. Частка цієї статті у структурі пасивів сягнула 42 %, що робить її ключовим джерелом фінансування діяльності. Причини такого різкого зростання можуть бути пов'язані з розширенням обсягів розрахунків з постачальниками, авансами отриманими від покупців або внутрішньогосподарськими кредиторськими операціями.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги поведилася нестабільно. У 2023 році її зростання було значним – на 7,8 млн грн, що може свідчити про збільшення обсягів закупівель або відтермінування платежів контрагентам. Проте у 2024 році вона зменшилася на 3,1 млн грн, що може бути результатом оптимізації розрахунків або скорочення потреби у відстрочених платежах. Подібна ситуація спостерігається і в інших статтях: заборгованість перед бюджетом різко зросла у 2024 році, що свідчить про зміни у податкових розрахунках, а зобов'язання зі страхування та оплати праці коливалися незначно.

Поточні забезпечення протягом трьох років поступово зменшувалися, що може свідчити про скорочення потенційних майбутніх витрат або перегляд обсягу резервів. Якщо у 2022 році їхня частка становила 1,39 %, то у 2024 – лише 0,44 %, а їхній обсяг зменшився більш ніж удвічі.

У підсумку фінансова структура пасивів ТзОВ «Легіон-Трейд» характеризується зміщенням акценту з власного капіталу на короткострокові зобов'язання. Власні ресурси зростають повільно, тоді як поточні зобов'язання збільшуються швидкими темпами, що підвищує залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. З одного боку, це дозволяє забезпечити оперативне фінансування зростаючих обсягів діяльності, але з іншого – підвищує ризики втрати фінансової стійкості у разі погіршення ліквідності. Така структура капіталу потребує уважного контролю оборотних процесів, аби забезпечити

своєчасне виконання короткострокових зобов'язань і уникнути зростання боргового навантаження у майбутньому.

Важливо під час аналізу фінансового стану підприємство оцінювати його не лише пасиви і активи, але й проаналізувати як змінювалася операційна діяльність ТзОВ «Легіон-Трейд» та статті операційних витрат за аналізований період. Для цього розглянемо дані табл. 2.3.

Операційні витрати підприємства протягом 2022-2024 років продемонстрували істотні коливання, що свідчить про зміну інтенсивності господарської діяльності та структури витрат. Загалом у 2023 році відбулося значне зростання витрат порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році їхній загальний обсяг різко зменшився, що може бути пов'язано зі зміною підходів до управління ресурсами, оптимізацією витрат або ж коригуванням облікової політики. Найбільшу частку в операційних витратах традиційно займали матеріальні затрати, які у 2022 році становили понад 70% усіх витрат, а у 2023 році – вже близько 64%. У 2024 році їхній рівень ще більше зріс у абсолютному вираженні, досягнувши 72 465 тис. грн., що означає збільшення на 28,15% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити як про зростання обсягів діяльності, так і про подорожчання ресурсів чи збільшення залежності підприємства від матеріальних компонентів виробничого процесу.

Витрати на оплату праці також демонстрували помірну тенденцію до зростання. У 2023 році вони підвищилися на 24,91%, а в 2024 – ще на 5,23%. Попри збільшення у абсолютному вимірі, у структурі операційних витрат їхня частка дещо зменшилася, що свідчить про випереджальні темпи зростання інших статей витрат порівняно з фондом оплати праці. Аналогічну тенденцію демонстрували й відрахування на соціальні заходи: у 2023 році вони зросли на 23,23%, але в наступному році темпи підвищення були незначними, а їх частка у структурі витрат продовжила скорочуватися, що є логічним наслідком зіставних темпів зростання витрат на оплату праці.

Таблиця 2.3

Аналіз елементів операційних витрат ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник	Код рядка	Рівень показника на кінець року, тис. грн.			Відх. за 2022-2023 рр.		Відх. за 2023-2024 рр.		Структура на кінець року, %			Зміни в структурі (%) за	
		2022	2023	2024	абс., тис.грн.	відн., %	абс., тис.грн.	відн., %	2022	2023	2024	2022-2023 рр.	2023-2024 рр.
Матеріальні затрати	2500	42 885	56 545	72 465	13 660	31,85	15 920	28,15	70,94	64,48	612,71	-6,46	548,22
Витрати на оплату праці	2505	4 561	5 697	5 995	1 136	24,91	298	5,23	7,55	6,50	50,69	-1,05	44,19
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 016	1 252	1 296	236	23,23	44	3,51	1,68	1,43	10,96	-0,25	9,53
Амортизація	2515	1 548	1 053	787	-495	-31,98	-266	-25,26	2,56	1,20	6,65	-1,36	5,45
Інші операційні витрати	2520	10 439	23 141	31 284	12 702	121,68	8 143	35,19	17,27	26,39	264,51%	9,12	238,12
Операційні витрати, разом	2550	60 449	87 688	11 827	27 239	45,06	-75 861	-86,51	100,00	100,00%	100,00%	0	0

Суттєве скорочення у 2023 і 2024 роках було характерним для амортизаційних відрахувань. У 2023 році амортизація зменшилася майже на третину, а у 2024 році – ще на 25,26%. Таке стрімке падіння може свідчити про зменшення обсягу основних засобів, завершення амортизації частини активів або відсутність суттєвих капітальних інвестицій. Крім того, частка амортизаційних витрат у загальній структурі витрат знизилася у кілька разів, що підтверджує зменшення впливу цього елемента на формування собівартості.

Найдинамічніше зростання продемонстрували інші операційні витрати. У 2023 році вони збільшилися більш ніж удвічі (на 121,68%), а в 2024 році – ще на 35,19%. Це може бути пов'язано з розширенням спектра послуг, зростанням адміністративних витрат, логістичних витрат або інших непередбачуваних операційних потреб. Збільшення їхньої частки у структурі витрат на понад 9% у 2024 році свідчить про тенденцію зміщення витратомісткості у бік супутніх та загальнопромислових витрат.

Загальна сума операційних витрат демонструє нетипову динаміку: між 2022 і 2023 роками вони зросли майже на 45%, що відображає розширення діяльності або зовнішні цінові фактори. Проте у 2024 році відбулося різке скорочення – майже на 86,5%, що може вказувати на оптимізацію, зміну технологічного циклу або можливі облікові коригування. Незважаючи на суттєві зміни в абсолютних значеннях, структура витрат у 2023 і 2024 роках була подібною, що свідчить про стабільність пропорцій між основними елементами витратного механізму підприємства.

Отже, аналіз витрат показує, що ТзОВ «Легіон-Трейд» у досліджуваному періоді працювало в умовах значних змін, що впливали на обсяг та структуру операційних витрат. Найбільший тиск на фінансовий результат створювали матеріальні витрати та інші операційні витрати, частка яких продовжувала зростати. Водночас скорочення амортизаційних витрат та відносна стабільність фонду оплати праці можуть свідчити про переорієнтацію підприємства на менш капіталомісткі процеси та більш гнучкі моделі управління ресурсами.

У табл. 2.4 наведено розраховані показники, які характеризують фінансову стійкість ТзОВ «Легіон-Трейд».

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості
ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник	Знач. показника на кін. року			Відхилення за 2022-2023 рр.		Відхилення за 2023-2024 рр.	
	2022	2023	2024	абс.	відн.,%	абс.	відн.,%
Вхідні показники:							
Власний капітал (ВК), тис.грн.	48 685	48 902	50 211	217	0,45%	217	0,45
Позиковий капітал (ПК), тис.грн.	24 968	51 992	55 045	27 024	108,23%	27 024	108,23
Довгострокові зобов'язання і забезпечення (ДовгЗоб), тис.грн.	0	0	0	0		0	-
Активи (А), тис.грн.	73 653	100 894	105 256	27 241	36,99%	27 241	36,99
Результативні показники:				0			
Коефіцієнт автономії (Кавт)	0,661	0,485	0,477	-0,176	-26,67%	-0,176	-26,67
Коефіцієнт фінансового ризику або співвідношення позикового і власного капіталу (Кпк/вк)	0,513	1,063	1,096	0,550	107,31%	0,55	107,31
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	1,513	2,106	2,096	0,593	39,19%	0,55	36,38

Аналіз фінансової стійкості ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі джерел фінансування та рівні залежності підприємства від позикових ресурсів. Загальна динаміка показників демонструє, що протягом досліджуваного періоду підприємство поступово втрачало автономність, збільшуючи частку позикового капіталу у фінансуванні своєї діяльності.

Власний капітал у 2022-2024 роках зростав повільно та рівномірно: додаткові 217 тис. грн щороку забезпечили його збільшення на 0,45%. Така незначна динаміка свідчить про стабільність, але водночас про обмеженість внутрішніх джерел фінансування. Паралельно із цим позиковий капітал зростав надзвичайно швидкими темпами: у 2023 році він збільшився більш ніж удвічі, а у 2024 – ще на понад 108%. Саме нарощування короткострокових зобов'язань стало ключовим фактором зміни фінансової структури підприємства. Активи, у свою чергу, також демонстрували помітне зростання – на 36,99% у кожному з порівнюваних періодів, що може свідчити про розширення операційної діяльності, збільшення оборотних активів або накопичення товарних запасів. Однак темпи приросту активів значно нижчі за темпи зростання позикових ресурсів, що й стало причиною погіршення фінансової стійкості.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальному обсязі фінансування, знизився з 0,661 у 2022 році до 0,477 у 2024. Падіння на 26,67% є сигналом зростання залежності від кредиторів. Це означає, що майже половина активів у 2024 році фінансувалася за рахунок зовнішніх зобов'язань, що підвищує ризикованість фінансового стану та знижує здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам.

Подібна динаміка простежується й у коефіцієнті фінансового ризику (співвідношення позикового й власного капіталу). Якщо у 2022 році на 1 грн власного капіталу припадало лише 0,51 грн позикових коштів, то у 2023 та 2024 роках цей показник перевищив критичний поріг – відповідно 1,063 та 1,096. Таким чином, уже у 2023 році підприємство стало фінансово залежним від зовнішніх позик, а в 2024 році тенденція лише посилилася. Це свідчить про підвищення фінансових ризиків та зростання навантаження на підприємство у вигляді можливих майбутніх платежів.

Коефіцієнт фінансової залежності підтверджує цей висновок: він підвищився з 1,513 до понад 2,09, що означає збільшення частки позикових ресурсів у фінансуванні активів. Зростання на 39,19% за 2022-2023 роки та ще на 36,38% за 2023–2024 роки свідчить про стійку тенденцію посилення зовнішньої залежності.

Варто зазначити, що коефіцієнт фінансового левериджу упродовж трьох років залишався на нульовому рівні через відсутність довгострокових зобов'язань. Це означає, що підприємство не використовувало довгостроковий позиковий капітал для формування своїх активів, а його фінансові ризики пов'язані виключно з короткостроковими кредиторськими зобов'язаннями, які є більш чутливими до ліквідності та платоспроможності.

У підсумку, фінансова стійкість ТзОВ «Легіон-Трейд» у 2022-2024 роках поступово знижувалася. Підприємство демонструє тенденцію до надмірного залучення короткострокових позикових коштів при повільному зростанні власного капіталу. Це створює підвищений рівень фінансового ризику та знижує здатність компанії забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Якщо тенденція збільшення позикового навантаження збережеться, підприємство може зіткнутися з погіршенням платоспроможності та потребою у перегляді політики фінансування.

У табл. 2.5 розглянемо розраховані нами основні показники фінансової платоспроможності ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Аналіз платоспроможності ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022–2024 роки демонструє нерівномірну динаміку ліквідності та суттєві коливання окремих показників, що свідчить про нестабільність у короткостроковому фінансовому стані підприємства. Найпомітніші зміни пов'язані зі структурою оборотних активів і темпами зростання поточних зобов'язань, що безпосередньо вплинуло на ключові коефіцієнти ліквідності.

Обсяги грошових коштів у 2022-2023 роках зросли майже вчетверо, що тимчасово підсилювало платоспроможність підприємства. Однак уже у 2024 році їх рівень суттєво знизився – на 68,25%, що є негативним сигналом і може свідчити як про підвищене навантаження на розрахунки, так і про недостатній контроль за грошовими потоками.

Таблиця 2.5

Аналіз платоспроможності ТзОВ «Леґіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник	Знач. показника на кін. року			Відхилення за 2022-2023 рр.		Відхилення за 2023-2024 рр.	
	2022	2023	2024	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Вхідні показники:							
Грошові кошти (ГК), тис.грн.	547	2 167	688	1 620	296,16	-1479	-68,25
Поточні фінансові інвестиції (ПФІ), тис.грн.	0	0	0	0	-	0	-
Оборотні активи (ОА), тис.грн.	69790	99036	103 595	29 246	41,91	4559	4,60
Запаси (З), тис.грн.	56289	43584	69 189	-12 705	-22,57	25605	58,75
Довгострокові зобов'язання і забезпечення (ДовгЗоб), тис.грн.	0	0	0	0	-	0	-
Поточні зобов'язання і забезпечення (ПЗ), тис.грн.	24968	51992	55 045	27 024	108,23	3053	5,87
Результативні показники:							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,022	0,042	0,012	0,020	-	-0,029	-
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,541	1,067	0,625	0,526	-	-0,441	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,795	1,905	1,882	-0,890	-	-0,023	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,795	1,905	1,882	-0,890	-	-0,023	-

Оборотні активи продемонстрували стабільне зростання протягом усього періоду, однак темпи їх приросту значно вирівнялися у 2024 році порівняно з різким зростанням у 2023-му. Зі свого боку, запаси мали нестійку динаміку: суттєве падіння у 2023 році змінилося різким збільшенням у 2024 році майже на 59%. Це може свідчити як про розширення товарного асортименту чи збільшення обсягів закупівель, так і про накопичення неліквідних залишків, що негативно впливає на загальну ліквідність.

Поточні зобов'язання за три роки зросли більш ніж удвічі, що суттєво посилило навантаження на оборотні ресурси підприємства. Особливо помітним є стрибок у 2023 році, коли їх обсяг збільшився на 108,23%. Таке різке нарощування боргового навантаження, при тому що грошові кошти у 2024 році скоротилися, створює ризики для здатності підприємства своєчасно проводити розрахунки.

Розрахункові коефіцієнти ліквідності чітко відображають зазначені тенденції. Коефіцієнт абсолютної ліквідності після покращення у 2023 році впав до критично низького рівня 0,012 у 2024-му, що означає: підприємство може покрити лише 1,2% своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів. Такий рівень свідчить про високу залежність від надходжень від операційної діяльності та можливі труднощі з негайним погашенням короткострокових боргів.

Коефіцієнт критичної ліквідності у 2023 році перевищив нормативне значення завдяки зростанню дебіторської заборгованості та грошових коштів, однак у 2024 році знизився до 0,625, що свідчить про недостатність швидколіквідних активів для покриття поточної кредиторської заборгованості. Подібна динаміка характерна і для коефіцієнта поточної ліквідності: після достатнього рівня у 2022 році (2,795) він зменшився до 1,905 у 2023 році та до 1,882 у 2024 році, що хоч і перевищує мінімально допустимі значення, однак демонструє поступове погіршення.

Загалом показники ліквідності свідчать про те, що у 2023 році підприємство мало відносно сильні позиції завдяки зростанню оборотних активів та грошових ресурсів. Проте вже у 2024 році ситуація істотно погіршилася через різке скорочення грошових коштів та одночасне збільшення запасів і поточних зобов'язань. Така динаміка свідчить про зниження гнучкості підприємства у короткостроковій перспективі та підвищення ризику невчасного виконання боргових зобов'язань.

У підсумку, аналіз платоспроможності ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022–2024 роки вказує на зростання залежності від оборотних активів із низьким рівнем

ліквідності та поступове збільшення тиску з боку кредиторів. У 2024 році підприємство має вже помітно слабші фінансові позиції порівняно з попередніми роками, що потребує корекції політики управління грошовими потоками, оптимізації запасів та скорочення темпів зростання поточних зобов'язань.

У табл. 2.6 наведено динаміку основних показників, які характеризують фінансові результати ТзОВ «Легіон-Трейд» у 2022-2024 роках.

Фінансові результати ТзОВ «Легіон-Трейд» у 2022–2024 роках демонструють поступове розширення обсягів діяльності, проте разом з цим – зростання витратної частини та посилення залежності від операційного прибутку як основного джерела формування фінансового результату. Найбільш яскраво простежується стійке зростання чистого доходу, який у 2023 році збільшився на 10,1%, а у 2024 році – на 37,7%, досягнувши рівня 466 805 тис. грн. Такий стрибок свідчить про позитивну ринкову динаміку та збільшення обсягів реалізації, що створює основу для подальшої фінансової стійкості підприємства.

Паралельно зі зростанням доходів значно збільшувалася і собівартість реалізованої продукції: у 2023 році на 11,1%, у 2024 році – ще на 36,0%. Хоч темпи її приросту дещо відставали від темпів росту чистого доходу, витратна частина зростала доволі швидко, що впливало на формування валового прибутку. Попри це валовий прибуток продовжував зростати: на 6% у 2023 році та на 45,5% у 2024 році. Причиною цього стало саме суттєве збільшення обсягів продажів, що компенсувало зростання собівартості. Особливо вагомим є стрибок валового прибутку у 2024 році, який свідчить про покращення ефективності основної діяльності або оптимізацію виробничих процесів.

Операційні доходи підприємства були нестабільними. Якщо у 2023 році інші операційні доходи зросли більш ніж на 53%, то у 2024 році вони скоротилися на 71,4%, що може свідчити про зменшення разових операційних надходжень або відсутність додаткових джерел доходу поза основною діяльністю.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів ТЗОВ «Леґіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник	Код	Рівень показника за рік, тис. грн.			Відх. за 2022-2023 рр.		Відх. за 2023-2024 рр.	
		2022	2023	2024	абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис.грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	307 787	338 978	466 805	+31 191	+10,1	+127 827	+37,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	250 764	278 532	378 862	+27 768	+11,1	+100 330	+36,0
Валовий прибуток або збиток	2090	57 023	60 446	87 943	+3 423	+6,0	+27 497	+45,5
Інші операційні доходи	2120	82	126	36	+44	+53,7	-90	-71,4
Адміністративні витрати	2130	2 547	1 297	2 682	-1 250	-49,1	1 385	106,8
Витрати на збут	2150	53 896	58 669	84 373	+4 773	+8,9	+25 704	+43,8
Інші операційні витрати	2180	526	483	633	-43	-8,2	+150	+31,1
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток)	2190	136	123	291	-13	-9,6	+168	+136,6
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	-	0	-
Інші фінансові доходи	2220	0	39	28	+39	-	-11	-28,2
Інші доходи	2240	0	0	5	0	-	+5	-
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0	-	0	-
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	-	0	-
Інші витрати	2270	0	0	0	0	-	0	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток)	2290	136	162	324	+26	+19,1	+162	+100,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31	38	107	+7	22,6	+69	+181,6
Чистий фінансовий результат	2350	105	124	217	+19	+18,1	+93	+75,0

Адміністративні витрати ТзОВ «Легіон-Трейд» у 2023 році скоротилися майже вдвічі, що позитивно відобразилося на операційному результаті, проте у 2024 році вони знову значно зросли – на 106,8%, перевищивши рівень 2022 року. Така динаміка свідчить про збільшення навантаження на управлінський апарат, можливе повернення певних витрат після оптимізації або вплив зовнішніх чинників, таких як інфляція.

Витрати на збут протягом трьох років демонстрували стійку тенденцію до зростання. Їх поступове збільшення на 8,9% у 2023 році та майже на 44% у 2024 році свідчить про активне розширення збутової діяльності, підвищення маркетингових витрат або зростання логістичних витрат. Інші операційні витрати змінилися незначно, хоча у 2024 році їх приріст був помітнішим.

Попри коливання окремих статей витрат, фінансовий результат від операційної діяльності залишався позитивним упродовж трьох років. У 2023 році він дещо зменшився, що було наслідком помірному зростання витрат при відносно невеликому збільшенні валового прибутку. Проте у 2024 році операційний прибуток зріс більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та зростання її прибутковості.

Інші фінансові доходи та доходи поза операційною діяльністю не мали значного впливу на загальний фінансовий результат, оскільки їх частка у загальній структурі доходів була мінімальною. Відсутність фінансових витрат протягом трьох років свідчить про відсутність боргового навантаження або дуже обмежене використання кредитних ресурсів.

Фінансовий результат до оподаткування демонстрував стабільне зростання: у 2023 році він зріс на 19,1%, а у 2024 році – подвоївся. Така динаміка підтверджує зміцнення прибутковості підприємства. Водночас витрати на податок на прибуток збільшувалися випереджаючими темпами, що є прямим наслідком зростання чистого фінансового результату. У 2024 році податкові відрахування збільшилися на 181,6%, що вказує на суттєве розширення бази оподаткування.

Чистий фінансовий результат за період демонструє чітку позитивну тенденцію. У 2023 році чистий прибуток збільшився на 18,1%, а у 2024 році – на

75%, що свідчить про значне покращення фінансової ефективності діяльності підприємства. Зростання чистого прибутку у 2024 році є результатом поєднання збільшення валового прибутку та зростання операційної ефективності, незважаючи на підвищення адміністративних та збутових витрат.

У цілому фінансові результати ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 роки свідчать про активний розвиток підприємства, розширення ринкових можливостей і покращення його прибутковості. Водночас видаткові статті потребують контролю, оскільки швидке зростання операційних витрат у 2024 році може у майбутньому створити ризики для стабільного утримання високого рівня чистого прибутку.

Розглянемо також розраховані нами показники рентабельності ТзОВ «Легіон-Трейд», які пожані у табл. 2.7.

Динаміка рентабельності ТзОВ «Легіон-Трейд» у 2022-2024 роках демонструє суттєве підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, причому найбільш різкі зміни відбулися у 2024 році. Загалом показники рентабельності свідчать про суттєве зміцнення фінансових результатів, зростання прибутковості основної діяльності та значне покращення внутрішньої економічної ефективності.

Рентабельність реалізації у 2022 році була досить низькою, але у 2023 році вона зросла з 3,7% до 4,6%, що вказує на невелике, але позитивне підвищення маржі прибутку. Проте справжній прорив стався у 2024 році, коли цей показник піднявся до 21,5%, що є майже п'ятикратним зростанням порівняно з попереднім роком. Таке різке збільшення маржинальності свідчить про ефективне управління витратами або про значну зміну структури доходів, яка дозволила підприємству отримувати значно більше чистого прибутку з кожної гривні реалізованої продукції.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник	Знач. показника на кін. року			Відхилення за 2022-2023 рр.		Відхилення за 2023-2024 рр.	
	2022	2023	2024	абс.	відн.,%	абс.	відн.,%
Рентабельність реалізації, %	0,037	0,046	0,215	0,010	-	0,17	-
Рентабельність витрат, %	0,045	0,057	0,265	0,013	-	0,21	-
Рентабельність власного капіталу, %	0,255	0,445	2,641	0,190	-	2,20	-
Рентабельність активів, %	0,176	0,249	1,271	0,073	-	1,02	-
Рентабельність оборотних активів, %	0,187	0,257	1,292	0,070	-	1,03	-

Подібна тенденція простежується і в рентабельності витрат. Її рівень зріс з 4,5% у 2022 році до 5,7% у 2023 році, а у 2024 році досяг 26,5%. Це означає, що підприємство змогло значно підвищити віддачу від вкладених коштів, зменшивши непродуктивні витрати або суттєво збільшивши прибуток за рахунок масштабування діяльності.

Окрему увагу привертає рентабельність власного капіталу, яка у 2024 році різко зросла до 2,641, тоді як у 2022–2023 роках коливалася лише в межах 0,255–0,445. Такий стрибок означає, що кожна гривня власного капіталу стала генерувати у декілька разів більше прибутку, що може бути наслідком покращення операційної діяльності, значного приросту чистого фінансового результату або збільшення фінансового левериджу. У результаті підприємство продемонструвало здатність максимально ефективно використовувати власні ресурси.

Рентабельність активів також демонструє стійке зростання: з 0,176 у 2022 році до 0,249 у 2023-му та до 1,271 у 2024 році. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання загального майнового потенціалу

підприємства. Фактично структура та обсяг активів почали приносити значно більший прибуток, що є позитивним індикатором управління ресурсами.

Аналогічно зросла рентабельність оборотних активів: з 0,187 у 2022 році до 0,257 у 2023-му, а у 2024 році – до 1,292. Це означає, що підприємство значно покращило оборотність і віддачу від активів, які безпосередньо залучені до операційної діяльності. Така динаміка може свідчити про оптимізацію запасів, прискорення обороту коштів або збільшення ефективності продажів.

У цілому рентабельність підприємства у 2022-2024 роках не просто зросла – вона продемонструвала якісний стрибок у 2024 році, що свідчить про вихід компанії на новий рівень економічної результативності. Підприємство змогло суттєво підвищити ефективність використання ресурсів, підсилити прибутковість та сформуванню більш продуктивну модель управління. Такий позитивний тренд свідчить про конкурентоспроможність, стійке фінансове положення та значні перспективи подальшого розвитку.

Основні показники ділової активності розраховані нами за період 2022-2024 років подані у табл. 2.8.

Ділова активність ТзОВ «Легіон-Трейд» у 2022-2024 роках демонструє стійке прискорення оборотності ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Загальна тенденція свідчить про оптимізацію використання активів, скорочення тривалості обороту та покращення управління запасами й дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності активів поступово зростав протягом трирічного періоду: з 4,814 у 2022 році до 5,349 у 2023-му та 5,904 у 2024 році. Це свідчить про те, що кожна гривня активів приносила дедалі більший обсяг доходу, а підприємство ефективніше використовувало свій майновий потенціал. Аналогічна динаміка властива і оборотним активам, оборотність яких піднялася з 5,121 до 6,000 оборотів на рік. Це означає прискорення операційних процесів і зменшення часу, необхідного для перетворення оборотних активів у грошові кошти.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ТзОВ «Легіон-Трейд» за 2022-2024 рр.

Показник	Знач. показника на кін. року			Відхилення за 2022-2023 рр.		Відхилення за 2023-2022 рр.	
	2022	2023	2024	абс.	відн.,%	абс.	відн.,%
Коефіцієнт оборотності активів	4,814	5,349	5,904	1	-	1	-
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,121	5,530	6,000	0	-	0	-
Коефіцієнт оборотності запасів	7,051	9,348	11,387	2	-	2	-
Фондовіддача	129,88	223,89	350,59	94	-	127	-
Середня тривалість обороту оборотних активів, днів	71	66	61	-5	-	-5	-
Середня тривалість обороту запасів (виробничий цикл), днів	52	39	32	-13	-	-7	-
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	18	25	24	7	-	-1	-
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	9	7	7	-2	-	0	-
Операційний цикл, днів	70	64	56	-5	-	-8	-
Фінансовий цикл, днів	61	57	49	-3	-	-8	-

Особливо інтенсивно зростала оборотність запасів: з 7,051 у 2022 році до 11,387 у 2024 році. Таке збільшення свідчить про покращення логістики, оптимізацію складських залишків та зниження рівня заморожених ресурсів. Водночас фондовіддача зросла майже втричі – із 129,88 до 350,59, що підкреслює підвищення ефективності використання основних засобів і зміцнення продуктивності підприємства.

Зменшення середньої тривалості обороту оборотних активів з 71 дня у 2022 році до 61 дня у 2024 році вказує на пришвидшення процесів реалізації та повернення коштів у грошову форму. Подібна тенденція характерна й для запасів: виробничий цикл скоротився з 52 до 32 днів. Це свідчить про більш раціональне управління виробничими та товарними запасами, що зменшує витрати зберігання та забезпечує більш гнучку реакцію на зміни попиту.

Оборот дебіторської заборгованості виявився більш нестабільним: тривалість її погашення збільшилася з 18 до 25 днів у 2023 році, але у 2024 році знову скоротилася до 24 днів. Незначні коливання можуть бути наслідком умов постачання, змін у клієнтській базі або політики розрахунків. Натомість тривалість обороту кредиторської заборгованості залишалася стабільною на рівні 7-9 днів, що свідчить про збереження незмінних умов взаєморозрахунків із постачальниками.

Загальна тривалість операційного циклу скоротилася з 70 днів у 2022 році до 56 днів у 2024 році, що є безперечним позитивним результатом. Підприємство стало швидше перетворювати свої ресурси на доходи, що прямо впливає на його конкурентоспроможність. Фінансовий цикл – ключовий показник ліквідності – також зменшився з 61 до 49 днів. Це свідчить про зменшення розриву між оплатою постачальникам і надходженням коштів від покупців, що підвищує фінансову гнучкість компанії.

Таким чином, аналіз ділової активності ТзОВ «Легіон-Трейд» свідчить про суттєве покращення ефективності операційних процесів, прискорення оборотності всіх ключових груп активів та скорочення фінансового й операційного циклів. Підприємство демонструє стабільний розвиток, здатність до швидкого обігу капіталу та ефективну організацію фінансово-господарської діяльності, що забезпечує зміцнення його ринкових позицій і підвищення прибутковості.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Удосконалення методів і інструментів управління ризиками діяльності ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» в сучасних умовах ведення бізнесу

Проаналізувавши основні фінансові показники та показники прибутковості ТЗОВ «Легіон-Трейд», можна виділити ризики, які сьогодні є найбільш відчутними у діяльності даного підприємства. Основні ризики візуалізовано на рис. 3.1.

1. *Загроза недоотримання прибутку та репутаційні ризики з боку споживачів.* Ця категорія охоплює вірогідність того, що компанія не зможе досягти запланованих фінансових результатів через невиконання планів із збуту продукції. Паралельно існують ризики, пов'язані з вимогливістю клієнтів: якщо продукція не відповідатиме затвердженим стандартам якості (наприклад, за рівнем якості вмісту складників, наявністю сторонніх домішок), це призведе до незадоволення покупців. Втім, варто зазначити, що завдяки інтеграції передових технологій, залученню досвідчених фахівців, імовірність реалізації цих негативних сценаріїв залишається мінімальною.



Рис. 3.1. Основні ризики діяльності ТЗОВ «Легіон-Трейд»

2. *Кон'юнктурні та сезонні коливання ринку* Даний вид ризику безпосередньо залежить від сезонності ринку напоїв, оскільки інтенсивність купівлі напоїв зростає в літній період та святкові дні, та зменшується дещо у зимовий період. Літній період часто характеризується зниженням ринкових цін, оскільки на ринок одночасно виходить велика кількість пропозицій від дрібних підприємств, що створюють надлишок цієї продукції.

3. *Ризики регуляторного впливу* Джерелом цих загроз є діяльність державних органів, які можуть запроваджувати нові нормативно-правові акти, здатні ускладнити роботу бізнесу. Це може стосуватися посилення вимог до екологічної безпеки, змін у стандартах якості напоїв і їх вмісту або введення додаткових процедур сертифікації. Такі нововведення потенційно ведуть до зростання операційних витрат та бюрократизації процесів. Експерти оцінюють імовірність виникнення таких перешкод як середню.

4. *Фіскальні ризики* Будь-яке збільшення фіскального тиску, будь то підвищення податкових ставок чи введення нових зборів, автоматично зменшує чистий дохід підприємства. Ризик різкого погіршення податкового клімату вважається низьким.

5. *Економічні та фінансові виклики* Обмеження доступу до капіталу або дефіцит кредитних ресурсів можуть стати гальмом для модернізації технічної бази та загального розвитку підприємства. Суттєвим фактором є валютна волатильність: коливання курсу здатні змінити вартість імпортованих складників. Також сюди відносяться можливі зміни у фіскальній політиці, що можуть вплинути на рентабельність. Для нейтралізації цих загроз рекомендується застосовувати інструменти хеджування валютних ризиків, укладати форвардні угоди та диверсифікувати джерела фінансування. Особливої уваги потребує ризик інфляції витрат, зокрема зростання цін на пально-енергетичні ресурси та логістичні витрати, які складають лівову частку у собівартості напоїв.

6. *Операційні ризики.* Технічні збої або вихід із ладу спеціалізованого устаткування несуть загрозу порушення графіків технологічних операцій, що в кінцевому підсумку може стати причиною прямих збитків. Окрім того, суттєвим

фактором ризику є кадровий потенціал: дефіцит компетентних фахівців або надмірна ротація персоналу здатні суттєво знизити загальну результативність та продуктивність діяльності. Також варто враховувати небезпеки, що виникають на етапах логістичного ланцюга, включаючи процеси перевезення та організацію складського господарства, адже будь-які помилки чи порушення в цій сфері часто призводять до фізичних втрат товарних запасів та суттєвого погіршення їхніх якісних характеристик.

Для підприємства ТзОВ «Легіон-Трейд», яке займається реалізацією напоїв на ринку України, спектр ризиків є досить широким через специфіку товару (сезонність, терміни придатності, логістика) та поточну ситуацію в країні.

Опис потенційних ризиків, згрупованих за категоріями:

1. Ринкові та комерційні ризики. Це ризики, пов'язані зі зміною ситуації на ринку та поведінкою споживачів.

- *Ризик сезонності:* Попит на напої (особливо прохолоджувальні, вода, пиво, квас) є критично залежним від пори року та погоди. Холодне літо може призвести до затоварення складів і заморожування обігових коштів, а аномальна спека — до дефіциту товару (out-of-stock) і втрати прибутку.

- *Зниження купівельної спроможності:* Через економічну нестабільність та інфляцію споживачі можуть переходити на дешевші сегменти напоїв або відмовлятися від необов'язкових категорій (наприклад, дорогий імпортований алкоголь чи преміальні соки).

- *Висока конкуренція:* Ринок напоїв дуже насичений. Агресивна цінова політика конкурентів або вхід на ринок нових гравців може зменшити частку ринку ТзОВ «Легіон-Трейд».

- *Зміна смаків споживачів:* Швидка зміна трендів (наприклад, мода на "без цукру", комбучу, енергетики) вимагає гнучкості асортименту. Якщо компанія вчасно не відреагує, вона може залишитися з неліквідним товаром.

2. *Операційні та логістичні ризики.* Пов'язані з щоденною діяльністю, зберіганням та доставкою.

- *Ризики логістики в умовах воєнного стану:* Затримки поставок через блок-пости, повітряні тривоги, блокування кордонів (якщо є імпорт), руйнування логістичних шляхів.

- *Псування продукції та бій тари:* Напої часто фасуються у скло (ризик бою при транспортуванні) або мають обмежені терміни зберігання (соки, молочні напої, живе пиво). Неправильне управління запасами веде до прямих збитків через списання протермінованого товару.

- *Енергетичні ризики:* Багато напоїв потребують певного температурного режиму зберігання. Відключення електроенергії на складах може призвести до псування продукції. Також це впливає на роботу офісу та ІТ-систем.

- *Кадровий ризик:* Дефіцит водіїв, експедиторів та вантажників через мобілізацію або міграцію населення.

3. *Фінансові ризики.* Ризики, що впливають на грошові потоки та прибутковість.

- *Валютний ризик:* Якщо компанія імпортує напої або сировину (або купує у імпортерів, прив'язаних до курсу), девальвація гривні призведе до здорожчання закупівлі, що може знизити маржинальність або обсяги продажів.

- *Ризик дебіторської заборгованості:* Робота з торговими мережами (супермаркетами) часто передбачає відстрочку платежу (30-90 днів). Є ризик несвоєчасної оплати за поставлений товар або банкрутства дрібних роздрібних точок.

- *Зростання собівартості логістики:* Підвищення цін на пальне безпосередньо б'є по рентабельності, оскільки напої – це важкий та об'ємний товар, доставка якого займає значну частку в структурі ціни.

4. *Регуляторні та законодавчі ризики.* Вплив держави на діяльність компанії.

- *Акцизна політика та обмеження:* Якщо в асортименті є алкогольні напої, існують ризики підвищення акцизів, зміни правил ліцензування або часові обмеження на продаж алкоголю в окремих регіонах (комедантська година).

- Податок на цукровмісні напої: В Україні періодично обговорюється введення додаткового податку на солодкі газовані напої, що може призвести до зростання цін та падіння попиту.

- Вимоги до маркування та упаковки: Зміни в законодавстві щодо екології (наприклад, утилізація пластику) або маркування державною мовою можуть вимагати додаткових витрат.

5. *Ризики безпеки.* Фізична безпека активів: Ризик пошкодження складів або транспорту внаслідок ракетних обстрілів або бойових дій.

- Кіберризика: Атаки на облікові системи, бази даних клієнтів, що може паралізувати відвантаження товару.

Ефективність системи управління ризиками ТзОВ «Легіон-Трейд» описано у таблиці 3.1, виходячи із даних із підприємства.

Таблиця 3.1

Ефективність системи управління ризиками

Критерій	Оцінка	Пояснення
Повнота ідентифікації ризиків	Середня	Ризики виявляються на основі досвіду, але можливі прогалини через відсутність формалізованого процесу
Точність оцінки ризиків	Низька	Оцінка ризиків базується на суб'єктивних судженнях, без використання кількісних методів.
Ефективність заходів з мінімізації ризиків	Середня	Заходи базуються на досвіді та доступних ресурсах, але можуть бути обмеженими.
Своєчасність виявлення та реагування на ризики	Висока	Завдяки постійному моніторингу та досвіду, реагування на ризики є своєчасним.
Прозорість та комунікація	Низька	Звітність та комунікація є неформальними, що може призвести до втрати інформації.
Залученість персоналу	Середня	Персонал залучений до процесу управління ризиками, але немає формальних процедур та навчання.
Адаптивність системи	Висока	Система є гнучкою та може швидко адаптуватися до змін завдяки невеликому розміру підприємства.

З одного боку, система демонструє беззаперечні переваги, такі як оперативність реакції на зміни, високий рівень адаптивності до нових умов та

активне залучення кадрового потенціалу до процесів управління. Однак, з іншого боку, існують і помітні вразливості: брак чіткої регламентації та документального оформлення процедур, певна суб'єктивність або неточність у вимірюванні потенційних загроз, а також дефіцит ресурсного забезпечення, що гальмує застосування новітніх інструментів. Для якісної трансформації та підвищення результативності системи необхідно зосередитися на розробці та затвердженні формалізованих протоколів дій, переході до використання точних кількісних методик розрахунку ризиків, а також інвестувати у професійний розвиток співробітників та впровадження передових технологічних рішень для автоматизації управління безпекою.

На ТзОВ «Легіон-Трейд» управління ризиками не здійснюється окремим відділом, а здійснюється неофіційно всіма керівниками кожного структурного підрозділу підприємства. Нами здійснено оцінку ризиків діяльності ТзОВ «Легіон-Трейд» за експертним методом (табл. 3.2). Експертами виступали керівник підприємства, його заступник та менеджер зі збуту продукції.

Наведена таблиця демонструє результати кількісного аналізу ризиків ТзОВ «Легіон-Трейд» методом експертних оцінок. Загальний інтегральний показник ризикованості підприємства становить 6,87 бала з 10 можливих, що свідчить про високий рівень ризику в поточній діяльності. Це зумовлено специфікою галузі (оптова торгівля) та зовнішніми макроекономічними чинниками.

Детальний аналіз ключових загроз:

1. Найкритичніший ризик – Логістичний (Інтегральна оцінка: 1,73). Експерти одностайно визнали цей фактор найвагомим (вага 0,20) та найбільш імовірним (середній бал 8,67). Для оптового торговця напоями логістика є "кровоносною системою". Зростання цін на пальне, небезпека на дорогах та можливі руйнування інфраструктури безпосередньо загрожують виконанню зобов'язань перед клієнтами та рентабельності бізнесу.

Таблиця 3.2
Експертна оцінка ризиків діяльності ТзОВ «Леґіон-Трейд»

№	Вид ризику	Вага ризику (Wi)	Експерт 1 (E1)	Експерт 2 (E2)	Експерт 3 (E3)	Середня оцінка (Scер)	Інтегральна оцінка (I)
1	Логістичний ризик (збої постачання, зростання вартості пального, пошкодження транспорту)	0,20	9	8	9	8,67	1,73
2	Кадровий ризик (дефіцит водіїв/експедиторів через мобілізацію, плинність кадрів)	0,15	9	10	8	9,00	1,35
3	Ризик дебіторської заборгованості (несвоєчасна оплата від роздрібних точок/мереж)	0,15	7	8	7	7,33	1,10
4	Валютний ризик (вплив курсу на вартість імпорتنих напоїв або пального)	0,10	6	7	6	6,33	0,63
5	Ризик зміни попиту (сезонні коливання, зниження купівельної спроможності)	0,15	5	6	5	5,33	0,80
6	Регуляторний ризик (зміни акцизів, податків, правил торгівлі)	0,10	4	5	4	4,33	0,43
7	Операційний ризик (бій тари, псування товару на складі, перебої з е/е)	0,10	6	5	7	6,00	0,60
8	Конкурентний ризик (ціновий демпінг з боку великих мереж або дистриб'юторів)	0,05	5	4	5	4,67	0,23
Разом	Загальний профіль ризику	1,00	-	-	-	-	6,87

2. Кадровий ризик (Інтегральна оцінка: 1,35). Цей ризик отримав найвищу середню оцінку від експертів (9,00), що вказує на гостроту проблеми.

Дефіцит чоловічого персоналу (водіїв вантажівок, вантажників) через мобілізаційні процеси є реальною загрозою для безперервності бізнес-процесів ТзОВ «Легіон-Трейд».

3. Фінансові ризики (Дебіторська заборгованість – 1,10). Оскільки оптова торгівля часто передбачає відстрочку платежів, існує висока ймовірність касових розривів. Експерти оцінили цей ризик вище середнього (7,33 бала), що сигналізує про необхідність жорсткішого контролю за розрахунками з контрагентами.

Менш значущі ризики: Регуляторні та конкурентні ризики наразі оцінюються як помірні (інтегральні оцінки 0,43 та 0,23 відповідно). Це не означає, що їх можна ігнорувати, але в порівнянні з фізичною можливістю доставити товар (логістика) та наявністю кому це робити (кадри), вони є вторинними.

Виходячи з отриманої оцінки ризиків пропонуємо керівництву ТзОВ «Легіон-Трейд» *сфокусувати стратегію управління ризиками передусім на диверсифікації логістичних маршрутів та бронюванні ключового персоналу або перегляді кадрової політики* (залучення жінок на певні посади, автоматизація складських процесів), оскільки саме ці вектори формують левову частку загального ризику підприємства.

3.2. Обґрунтування ефективності реалізації пропозицій управління ризиками ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» для покращення діяльності

Для реалізацію стратегії управління ризиками передусім, зокрема акцентуючи увагу на диверсифікації логістичних маршрутів та бронюванні ключового персоналу або перегляді кадрової політики (залучення жінок на певні посади, автоматизація складських процесів) ТзОВ «Легіон-Трейд» потрібно підважувати ймовірні витрати, які виникнуть в цьому процесі.

Оскільки підприємство є малим бізнесом, то витрати передбачені мінімальні з розрахунку, що більшість ініціатив та змін керівництво буде реалізовувати власними силами. Витрати на реалізацію заходів із покращення управління ризиками ТзОВ «Легіон-Трейд» відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію заходів управління ризиками

№	Напрямок/Стаття витрат	Як реалізувати	Разові витрати, грн
1	Диверсифікація логістики		
1.1	Пошук нових маршрутів та перевізників	Власноруч. Директор або менеджер самостійно шукає контакти на Lardi-Trans/Della (без платних підписок або з мінімальною).	-
1.2	Перевірка контрагентів	Використання безкоштовних реєстрів (Opendatabot, YouControl у базовій версії).	-
1.3	Резерв на логістику	Не створюємо окремих фондів. Витрати покриваються з оборотних коштів по факту (зкладаємо ризик зменшення маржі).	-
2	Бронювання та кадри		
2.1	Бронювання персоналу	Самостійно. Вивчення постанов КМУ, подання списків через портал "Дія" або паперовим листом. Без юристів.	-
2.2	Юридична консультація (разова)	Одна годинна консультація з юристом, щоб перевірити правильність самостійно підготовлених документів.	1500 грн
3	Кадрова політика (жінки)		
3.1	Навчання жінок (водії/склад)	Внутрішнє наставництво. Досвідчений працівник навчає новачків. Оплачувати автошколу підприємство не може собі дозволити – шукаємо жінок, які вже мають права, або готові вчитися за свій рахунок.	-
3.2	Адаптація умов	Мінімальні покращення своїми силами (дрібний ремонт, організація зручнішого робочого місця).	30 000 грн
4	Автоматизація		
4.1	Облік та маршрутизація	Google Таблиці (Excel). Створення єдиної бази даних в хмарі з доступом з телефону. Це безкоштовно.	-
4.2	Встановлення безкоштовних додатків для сканування QR/штрих-кодів.	Використання смартфонів працівників.	-
	Загальний бюджет		31 500 грн

При доході 217 000 грн на рік, ТзОВ «Легіон-Трейд» є малим бізнесом. Підприємству на реалізацію наших пропозицій потрібно інвестувати всього 31 500 грн. Підприємству потрібно витратити *тільки* на критично важливу

консультацію юриста (щоб не помилитися з бронюванням, бо штрафи вищі за дохід) та мінімальне покращення побутових умов для залучення нових працівників (наприклад, жінок). Такі витрати у порівнянні з чистим доходом підприємства є прийнятними і є безпечним навантаженням.

Функції логіста виконуватиме менеджер зі збуту, оскільки брати окремо людину ще одну не має можливості з точки зору витрат на заробітню плату.

Отже, підмумовуючи варто відзначити, що для реалізації стратегій управління ризиками ТзОВ «Легіон-Трейд» головним ресурсом буде час керівника/власника (на вивчення законів про бронювання, на пошук перевізників вручну). Основним інструментом управління стане Excel та безкоштовні сервіси.

Підприємству потрібно буде також застосовувати і кадрову стратегію "Вирощування" кадрів всередині (наставництво), оскільки наймати дорогих фахівців або оплачувати їм курси немає фінансової можливості.

Згідно фінансової звітності проаналізованої у розділі 2, видно що у 2024 році при зростанні доходу на 37,7%, витрати на збут (логістика, доставка) зросли на 43,8%. Тобто витрати ростуть швидше за доходи, що «з'їдає» майже весь валовий прибуток (84 млн грн витрат на збут проти 87 млн грн валового прибутку). Чистий прибуток у 217 тис. грн при обороті 466 млн грн – це рентабельність менше ніж 0,05%, що є зоною критичного ризику.

Згідно зі звітністю, витрати на збут ТзОВ «Легіон-Трейд» (левова частка яких – логістика) майже зрівнялися з валовим прибутком. Підприємство фактично працює «на перевізників». Якщо витрати на доставку зростуть ще хоча б на 5%, бізнес стане збитковим.

Запропоновані заходи ризик-менеджменту спрямовані на *стримування зростання витрат на збут* (логістику) та стабілізацію кадрів. Ми не прогнозуємо надприбутків, але прогнозуємо вихід із зони «нульової рентабельності» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових результатів ТзОВ «Легіон-Трейд» на 2026 рік

Показник	Факт 2024, тис. грн	Прогноз 2026, тис. грн	Відхилення (+/-), тис. грн	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	466 805	560 166	+93 361	120,0%
Собівартість реалізованої продукції	378 862	454 634	+75 772	120,0%
Валовий прибуток	87 943	105 532	+17 589	120,0%
Інші операційні доходи	36	50	+14	138,9%
Адміністративні витрати	2 682	3 218	+536	120,0%
Витрати на збут (Логістика)	84 373	97 029	+12 656	115,0%
Інші операційні витрати	633	696	+63	110,0%
Фінансовий результат від опер. діяльності	291	4 639	+4 348	1594%
Інші фінансові доходи	28	30	+2	107,1%
Інші доходи	5	5	0	100,0%
Фін. результат до оподаткування	324	4 674	+4 350	1442%
Витрати з податку на прибуток (18%)	107	841	+734	786%
Чистий фінансовий результат (Прибуток)	217	3 833	+3 616	1766%

Ми прогнозуємо, що чистий дохід ТзОВ «Легіон-Трейд» зросте на 20% за два роки (інфляційна складова + розширення клієнтської бази). Завдяки заходам з управління кадровими ризиками (бронювання, навчання жінок) підприємство уникне простоїв через брак водіїв, що дозволить виконати план продажів.

Прогнозується зростання собівартості на 20% пропорційне до доходу. Ми не пропонуємо змінювати структуру закупівель, а працюємо з операційними ризиками.

Завдяки впровадженню *ручної оптимізації маршрутів* (Excel, безкоштовні сервіси) та *диверсифікації перевізників*, ми плануємо, що темп зростання логістичних витрат буде нижчим за темп зростання доходу (115% проти 120%). Це вивільняє колосальні ресурси, які раніше «згорали» в неефективній логістиці.

Також адміністративні витрати зростуть близько 20%. Сюди закладені ті самі невеликі витрати на юридичні консультації та дрібні покращення умов праці, про які ми говорили в бюджетній стратегії.

Чистий прибуток ТзОВ «Легіон-Трейд» зросте з 217 тис. до 3,8 млн грн. Такий різкий стрибок (у 17 разів) пояснюється ефектом операційного важеля. Зараз підприємство працює майже «в нуль» (витрати на збут з'їдають 96% валового прибутку). Як тільки ми стабілізуємо витрати на збут і дозволимо валовому прибутку їх трохи перегнати, майже вся різниця перетворюється на чистий операційний прибуток.

Реалізація навіть дуже малозатратної стратегії управління ризиками дозволить ТзОВ «Легіон-Трейд» вийти зі стану балансування на межі беззбитковості та отримати відчутний фінансовий результат у 2026 році. Основний драйвер успіху – *контроль логістичних витрат*.

Запропновані нами пропозиції управління ризиками ТзОВ «Легіон-Трейд» дозволять йому знизити логістичні витрати, а скорочення логістичних витрат навіть на 3-5% (за рахунок кращого планування маршрутів в Excel чи зміни перевізника) здатне подвоїти чистий прибуток підприємства. Зменшення собівартості логістики дозволить не підвищувати ціни для клієнтів так стрімко, як конкуренти, що допоможе збільшити частку ринку.

Оптова торгівля напоями ТзОВ «Легіон-Трейд» – це фізичний процес переміщення вантажів. Ризик мобілізації ключового водія чи комірника для малого бізнесу – це ризик повної зупинки відвантажень на тижні (поки знайдеться заміна). Тому *бронювання працівників* ТзОВ «Легіон-Трейд» дозволить підприємству мати гарантію безперервності бізнесу. Керівництво отримує впевненість, що машина виїде на маршрут. Це рятує від штрафів з боку торгових мереж за недопоставку товару. Окрім цього, *залучивши до роботи жінок*, підприємство теж отримує певні гарантії. Навчена жінка-комірник або жінка-експедитор – це стабільний працівник, якого не мобілізують. Це інвестиція в стабільність процесів, яка знімає головний стрес із власника.

Для підприємства ТзОВ «Легіон-Трейд» з доходом 217 тис. грн списання навіть однієї палети протермінованого соку – це втрата 10-20% річного прибутку. Таким чином, *автоматизація збутового процесу* сприятиме ліквідації прихованих збитків. Чіткий облік дозволяє продавати товар за принципом FEFO (First Expired, First Out – перший, у кого закінчується термін, виходить першим). Це зменшує списання товару до мінімуму. Також автоматизація сприятиме пришвидшенню оборотності грошей. Керівництво або менеджер зі збуту буде відслідковувати в реальному часі, який товар "завис", і зможете швидко зробити на нього акцію, щоб вивільнити гроші, а не тримати їх замороженими на складі.

Реалізація запропонованих нами у цій роботі заходів для управління ризиками діяльності ТзОВ «Легіон-Трейд» трансформує структуру підприємства від моделі «збільшення продажів будь-якою ціною» до моделі «ефективного управління витратами». Саме це дозволить досягти прогнозованого зростання чистого прибутку до 3,8 млн грн у 2026 році. Без наведення ладу в логістиці та кадрах будь-яке збільшення продажів лише пришвидшуватиме накопичення збитків.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками діяльності торговельного підприємства ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД». Узагальнення теоретико-методичних засад дозволило встановити, що в сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності та впливом військово-політичних факторів, ризик-менеджмент трансформується з допоміжної функції у ключовий інструмент стратегічного виживання бізнесу, а ефективна система управління повинна базуватися на принципах системності, безперервності та економічної доцільності. Для торговельних підприємств найбільш прийнятним визначено комплексний підхід, який поєднує мінімізацію загроз із використанням ринкових можливостей.

За результатами комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТЗОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД», яке займається оптовою торгівлею напоями, виявлено суперечливу динаміку розвитку протягом 2022-2024 років. З одного боку, спостерігається суттєве розширення ринкової присутності, що підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році на 37,7% до рівня 466,8 млн грн. З іншого боку, аналіз виявив критичну проблему диспропорції між темпами зростання доходів і витрат, оскільки собівартість продукції зросла на 36%, а витрати на збут, що включають логістичну складову, збільшилися на 43,8%, випереджаючи ріст доходів. Це призвело до того, що підприємство працює в зоні підвищеного фінансового ризику з критично низькою рентабельністю продажу близько 0,05% та чистим прибутком лише 217 тис. грн при багатомільйонних оборотах. Додатковим фактором нестабільності є зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,012 та зростання залежності від позикового капіталу, частка якого в валюті балансу перевищила 52%.

Ідентифікація та оцінка ризиків діяльності підприємства за експертним методом дозволила визначити загальний інтегральний рівень ризику як високий (6,87 бала з 10). Найбільш критичними загрозами визначено логістичний ризик,

зумовлений зростанням вартості пального та подовженням маршрутів, кадровий ризик, пов'язаний з дефіцитом персоналу через мобілізаційні процеси, а також ризик дебіторської заборгованості, що створює касові розриви в умовах низької ліквідності. Враховуючи статус малого бізнесу та обмеженість фінансових ресурсів, у роботі запропоновано стратегію «Low-cost» ризик-менеджменту, яка фокусується на організаційних змінах без значних капіталовкладень. Зокрема, вона передбачає впровадження ручної диверсифікації логістичних маршрутів, перегляд кадрової політики з акцентом на бронювання критично важливих працівників та залучення жінок на традиційно «чоловічі» посади через систему наставництва, а також використання доступних хмарних інструментів для автоматизації контролю товарних залишків.

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів засвідчило, що їх реалізація дозволить змінити структуру витрат підприємства, передусім за рахунок контролю логістичної складової. Прогнозується, що завдяки оптимізації темп росту витрат на збут сповільниться до 115% проти 120% росту чистого доходу, що за рахунок ефекту операційного важеля призведе до суттєвого покращення фінансових результатів. Згідно з прогнозом на 2026 рік, очікується зростання чистого доходу до 560 млн грн та збільшення чистого прибутку з поточних 217 тис. грн до 3,8 млн грн, що дозволить відновити показники ліквідності та забезпечити фінансову стійкість ТзОВ «ЛЕГІОН-ТРЕЙД» у довгостроковій перспективі. Таким чином, перехід від екстенсивної моделі нарощування продажів до моделі ефективного управління ризиками та витратами є критично необхідним для виживання та розвитку досліджуваного підприємства в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахніна А. В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику / А. В. Балахніна // Управління розвитком. – 2011. – №. 20. – С. 159.
2. Пономаренко В. С. Концептуальні основи економічної безпеки : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Кавун. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 256 с.
3. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. / К. С. Горячева // Економіст. – 2003. - №8. - С. 65-67.
4. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
5. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб.: [для студ. вищ. навч. закл.] / [Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2002. – 457 с.
6. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4 (2). С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8)
7. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
8. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
9. Олексюк М.І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2013. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=25265>. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №3-4(316-317). С. 126- 136. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>
10. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №2(1). URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstream/a90dfcd8-1549-46cc-aa93-65c6a48df143/content>
11. Федулова І.В. Стратегія ризикменеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. № 1. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>

12. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками. (2021). Міністерство фінансів України. Київ 2022. URL: <http://surl.li/ugiaf> (дата звернення: 10.01.2024).

13. Роз'яснення щодо розрахунків прогнозованих показників ефективності інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання. Роз'яснення від 28.06.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0079866-13#Text> (дата звернення: 10.09.2025)

14. Смерічевська С.В., Тимошенко А. О. Концептуальні основи управління логістичною активністю підприємства в умовах неоекономіки. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 березня 2016 р.). КНЕУ, 2016. — Ч. 2. С. 73-79. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH2.pdf#page=73

15. Стріжов О.С., Смерічевська С.В. Глобальні логістичні ризики та їх вплив на транспортні компанії. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. Збірник доповідей / Відп. ред. С.В. Смерічевська, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2023. С.428-430. URL: <https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61582/>

16. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf

17. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.

18. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 245 с.

19. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 182 с.

20. Кармінська-Белоброва М. В. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник / Є. М. Кармінська-Белоброва, М. В. Ігнатова. – Харків: «Слово», 2014 – 169 с.

21. Hunziker S. Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward / S. Hunziker. – Springer, 2019. – 234 p.

22. Risk [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://en.wiktionary.org/wiki/risk>.

23. Risk-based regulation of healthcare professionals: What are the implications for pharmacists? / D. L. Phipps, P. R. Noyce, K. Walshe, D. Parker, D. M. Ashcroft // Health, Risk and Society. – 2011. – Vol. 13. – P. 277–292.

24. Методичні рекомендації щодо складання фінансового плану торговельного підприємства. – К: Укоопспілка, 2002. – 49 с.
25. Міценко Н.Г. Засади регулювання діяльності підприємств оптової торгівлі / Н.Г.Міценко // Наукові записки. – 2011. – Вип. 3 (36). – С. 94–100.
26. Міценко Н.Г. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств / Н.Г.Міценко, Н.Б.Миколів // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.3. – С. 313–317.
27. Міщук І.П. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства / І.П.Міщук, О.В.Рижкова // Вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип.22,3. – С. 297–301.
28. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г.Є.Мошек, А.С.Соломко, М.М.Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264–269.
29. Оптова й роздрібна торгівля, ресторанне господарство. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
30. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т.В.Зламанюк // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2. – С. 143–145.
31. Паулик А.Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі в Україні / А.Я.Паулик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 22–26. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2014_1_6.
32. Собко О. М. Теорія створення вартості підприємства в економічній і фінансовій думці: ретроспективний погляд і вектори розвитку / О. М. Собко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – Вип. 10. – С. 20–26. – (Серія «Економіка і менеджмент»).
33. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств / Ю.В. Тюленєва. // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С.47–52.
34. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання/ О.В.Шепеленко // Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. – 2011. – № 4(52). – С. 189–199.