

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ»

Виконала: здобувачка 4 курсу бакалаврського рівня

галузі знань

07 - Управління та адміністрування,

спеціальності 073 - Менеджмент

Кедік Олена

Керівник: д.е.н., проф. Слободянюк О.

Рецензент: к.е.н., доц. Примаченко І.

м. Одеса - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	7
1.1. Визначення та природа ризику в бізнесі.....	7
1.2. Класифікація ризиків бізнес-структури.....	10
1.3. Управління ризиками бізнес-структури: оцінка та аналіз.....	15
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”.....	19
2.1. Аналіз діяльності ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”.....	19
2.2. Ризики фінансово-економічної діяльності ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”.....	34
2.3. Система управління ризиками в ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	51
3.1. Стратегічне управління ризиками бізнес-структури	51
3.2. Стратегія управління ризиками ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”.....	55
3.3. Шляхи покращення стратегічного управління ризиками бізнес-структури	61
ВІСНОВКІ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному глобалізованому світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та піддається впливам найрізноманітніших факторів, управління ризиками стає критично важливою складовою стратегічного управління для будь-якої бізнес-структури. Ризики в сучасному бізнесі можуть походити з різних джерел, включаючи фінансові, технологічні, ринкові та правові аспекти, і їхні наслідки можуть суттєво вплинути на функціонування та результативність підприємства.

Розуміння сутності та класифікація ризиків, а також розробка ефективних стратегій їхнього управління, є важливим завданням для керівництва будь-якої бізнес-структури. Це стає особливо актуальним у контексті постійної нестабільності та непередбачуваності сучасного бізнес-середовища.

Дана бакалаврська робота присвячена вивченню стратегій управління ризиками бізнес-структури, зокрема на прикладі ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”. Вона спрямована на аналіз теоретичних основ управління ризиками, оцінку фінансових та економічних аспектів, на розробку та вдосконалення стратегій управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності діяльності.

Дослідження, представлене в даній роботі, має на меті сприяти розумінню сутності та важливості управління ризиками в сучасному бізнесі та надати практичні рекомендації щодо ефективного впровадження стратегій управління ризиками в підприємстві.

Досліджувальній темі були присвячені праці провідних вітчизняних авторів: такі вчені, як Л.М. Алексєєвої [1], Ю.В. Ананьєвої [2], В.І. Аранчія, О.О. Томіліна, Л.О. Дорогань-Писаренко [3], І.О. Башинської, А.В. Мотової, А.А. Полещук [4], В. Балдинюка [5], М.В. Боровика [6], Г.Л. Вербицької [7], Ю.Ю. Верланова [8], І.О. Горго [9], М.І. Дибн [10], Л.Б. Долінського [11], Г.В. Демченко [12], О.А. Лактіонової [13], В.В. Лук'янової [14], В.М. Мороза,

С.А. Мороза [15], Л.В. Нечипорук [16], О. Паламарчук, С. Петришиної [17], Н.Г. Сейсебаєвої, Е.О. Трещової [18], О. Старенької [19], Н. Рязанової [20], З.Д. Калініченко [21], Н.С. Скопенко [22], С.Є. Ткаченко [23], Т.В. Цвігун [24], В. Штепи, Л. Васільєвої [25], О. Шишкіної [26], О. Ястремського [27], І.С. Якошь [28], О. Кібік [40], І. Примаченко [38], О. Слободянюк [39]. Водночас низка питань щодо стратегічного управління ризиками бізнес-структури потребують подальшого розвитку і на сьогодні залишається актуальними для розгляду та досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії управління ризиками бізнес-структури на основі аналізу специфіки діяльності бізнес-структури, виявлення ключових ризиків та вивчення теоретичних засад ризик-менеджменту. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти управління ризиками в бізнес-структурах;
- проаналізувати класифікацію ризиків бізнес-структури з метою ідентифікації основних видів ризиків та їхніх характеристик;
- оцінити та проаналізувати систему управління ризиками в ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” на основі фінансово-економічної характеристики компанії та ідентифікації основних ризиків її діяльності;
- розробити стратегічні засади управління ризиками для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” на основі аналізу системи стратегічного управління ризиками бізнес-структури та специфіки компанії;
- вдосконалити стратегію управління ризиками бізнес-структури ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” шляхом ідентифікації можливих шляхів оптимізації та підвищення її ефективності.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками в бізнес-структурі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування стратегії управління ризиками в бізнес-структурі.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської роботи є такі методи: спостереження, теоретичного узагальнення, порівняння, систематизації, графічного аналізу, метод SWOT-аналізу, метод аналізу фінансових показників, метод експертних оцінок.

Практичне значення одержаних результатів у можливості їх використання будівельними компаніями для вдосконалення системи управління ризиками та підвищення ефективності господарської діяльності. Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Визначення та природа ризику в бізнесі

Ризик у бізнес-структурі є необхідною складовою будь-якої діяльності, оскільки бізнес-структури стикаються з невизначеністю та можливістю втрати. Поняття ризику визначається як можливість виникнення подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення мети бізнес-структури чи спричинити збитки.

Сутність ризику полягає в тому, що він завжди пов'язаний з вибором одного з декількох альтернативних варіантів дій, кожен з яких має свої ймовірні наслідки.

Ризик в бізнесі – це ймовірність виникнення втрат або недоотримання прибутку внаслідок невизначеності та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Сутність ризику в бізнес-структурі полягає в тому, що він є невід'ємною частиною управління бізнесом і виникає внаслідок несприятливих подій або обставин, які можуть відбутися у майбутньому. Ці події можуть бути різноманітними від припинення партнерських відносин до природних катаклізмів чи фінансових криз.

Ризик в бізнес-структурі може мати різні характеристики, такі як ймовірність виникнення, потенційна величина збитків, час виникнення, а також ступінь впливу на бізнес-структуру. Врахування цих характеристик і розробка ефективних стратегій управління ризиками є важливим завданням для забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

Зрозуміння поняття та сутності ризику є ключовим для вдосконалення управлінського процесу та розробки ефективних стратегій мінімізації впливу негативних факторів на діяльність бізнес-структури [7].

Ризик є невід'ємною частиною бізнесу. За допомогою ефективного управління ризиками можна значно знизити ймовірність виникнення втрат і підвищити стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика ризиків у бізнесі

Характеристика ризику	Опис
Ймовірність	Ступінь ймовірності виникнення події, що може призвести до негативних наслідків для бізнес-структури. Чим вище значення ймовірності, тим більша можливість виникнення ризику.
Величина збитків	Оцінка потенційних втрат або шкоди, яку може заподіяти ризик бізнес-структурі у разі його виникнення.
Час виникнення	Період, коли ризик може реалізуватися, що може вплинути на планування діяльності та вжиття заходів з управління ризиками.
Ступінь впливу	Розмір впливу, який ризик може мати на бізнес-структуру у разі його виникнення.

Джерело: складено автором

Таблиця 1.2 надає огляд ключових аспектів ризиків у бізнесі, включаючи ймовірність виникнення події, величину збитків, час виникнення та ступінь впливу на бізнес-структуру. Це дає розуміння категорії ризиків, допомагає в управлінні ними та прийнятті відповідних стратегій управління ризиками.

Ймовірність виникнення події – це ймовірність того, що ризикова подія дійсно відбудеться. Величина збитків – це очікуваний розмір втрат, якщо ризикова подія дійсно відбудеться. Час виникнення – це час, коли ризикова подія може відбутися.

Таблиця 1.2

Ключові аспекти ризиків у бізнесі

Аспект ризику	Опис
Ймовірність виникнення події	Висока, середня, низька
Величина збитків	Великі, середні, малі
Час виникнення	Короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий
Ступінь впливу на бізнес-структуру	Критичний, значний, незначний

Джерело: складено автором

Таблиця 1.3.

Категорії ризиків у бізнесі

Категорія ризику	Приклади ризиків
Ризики з високим ступенем впливу	Фінансові ризики, ризики втрати репутації, ризики стихійних лих
Ризики з середнім ступенем впливу	Операційні ризики, кадрові ризики, ризики конкуренції
Ризики з низьким ступенем впливу	Технологічні ризики, ризики зміни законодавства, ризики маркетингових прорахунків

Джерело: складено автором

Представимо схематично взаємозв'язок між рівнем ймовірності виникнення ризику та рівнем його впливу на бізнес-структуру (рис. 1.1).

Ступінь впливу на бізнес-структуру – це ступінь, до якої ризикова подія може вплинути на бізнес-структуру. Прикладом може бути ризик втрати ключового клієнта, що має високу ймовірність виникнення, значну величину збитків, короткостроковий час виникнення та критичний ступінь впливу на бізнес-структуру [4].

Визначення категорії ризиків – це динамічний процес. З часом ймовірність, величина збитків та ступінь впливу ризиків на бізнес-структуру можуть змінюватися. Тому в бізнесі регулярно переглядають категорії ризиків та оновлюють заходи щодо їх управління [5].



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між рівнем ймовірності виникнення ризику та рівнем його впливу на бізнес-структуру

Джерело: складено автором

Більша ймовірність та величина збитків можуть призвести до високого ризику, тоді як менші ймовірність та величина збитків можуть призвести до низького ризику. Крім того, схема також показує, що великий вплив ризику може мати серйозні наслідки для бізнесу, незалежно від рівня ймовірності [1].

Таким чином поняття розуміння сутності ризику – це перший крок до успішного управління ризиками, яке підвищує стійкість, допомагає досягти стратегічних цілей та збільшує прибуток. А розуміння класифікації ризиків дає можливість ідентифікувати їх, оцінити ймовірність та величину збитків, а також розробити ефективні заходи з їх мінімізації.

1.2. Класифікація ризиків бізнес-структури

Класифікація ризиків для бізнес-структури є важливою частиною ефективного управління ризиками. Зазвичай ризики можна класифікувати за кількома категоріями:

Фінансові ризики – пов'язані з грошовими потоками, кредитами, інвестиціями та іншими фінансовими операціями. Наприклад, ризик ліквідності, кредитний ризик, ринковий ризик.

Операційні ризики – стосуються внутрішніх процесів, персоналу, систем та зовнішніх подій. Наприклад, ризики, пов'язані з технологіями, кадрами, юридичними питаннями, репутацією.

Стратегічні ризики – загрози, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей компанії, таких як конкуренція, регулювання, економічні умови [3, 7].

Ризики безперервності бізнесу – загрози, що можуть призвести до переривання діяльності, такі як стихійні лиха, кібератаки чи збої постачання.

Ризики дотримання вимог – пов'язані з невідповідністю законам, нормам та внутрішнім політикам компанії.

Ризик у бізнес-структурі визначається як можливість виникнення подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення мети бізнесу або призвести до збитків. Він описується як невизначеність, пов'язана з можливими втратами або непередбачуваними подіями, які можуть виникнути в майбутньому [8].

Причини виникнення ризику можуть бути різноманітними і зазвичай включають в себе економічні, фінансові, технічні, природні, соціальні, політичні та інші фактори. Наприклад, це може бути недостатній контроль над процесами, недосконалість системи управління, природні катаклізми, зміни в законодавстві тощо.

Можливі наслідки ризику можуть включати втрати фінансових ресурсів, пошкодження репутації, втрату ринкової позиції, порушення виробничих процесів, збільшення витрат або зниження прибутків, юридичні проблеми, негативний вплив на стосунки зі зацікавленими сторонами тощо.

Розуміння про внутрішні та зовнішні ризики та їх вплив на діяльність є критично важливим для бізнес-структури.

Внутрішні ризики - це ті, що виникають всередині самої компанії і пов'язані з її діяльністю, персоналом, процесами та системами. Наприклад: операційні ризики (збої виробництва, контролю якості); кадрові ризики (висока плинність, низька кваліфікація працівників); фінансові ризики (неефективне управління грошовими потоками); ризики корпоративного управління (конфлікти між власниками/керівництвом) тощо.

Зовнішні ризики – це ті, що знаходяться поза контролем компанії, але можуть на неї вплинути. Наприклад: правові та регуляторні ризики (зміни в законодавстві); політичні та макроекономічні ризики (нестабільність, криза); галузеві ризики (жорстка конкуренція, технологічні зрушення); форс-мажорні обставини (стихійні лиха, епідемії). Найпоширеніші ризики в бізнесі залежать від галузі, розміру компанії тощо. Але зазвичай найбільше уваги приділяється операційним, фінансовим, ринковим та юридичним ризикам [9].

Таблиця 1.3

Класифікація ризиків у бізнес-структурі

Група ризиків	Визначення	Причини виникнення	Можливі наслідки	Методи аналізу та оцінки	Методи управління
1	2	3	4	5	6
<i>Внутрішні ризики</i>					
Ризики менеджменту	Невідповідність системи управління цілям і завданням бізнес-структури	Недосконалість системи планування	Зниження ефективності роботи, втрата конкурентних переваг	SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Розробка та впровадження ефективної системи менеджменту
Виробничі ризики	Перебої у виробничому процесі	Знос обладнання, людський фактор, аварії	Зниження обсягів виробництва, втрата прибутку	Аналіз ризиків проєктів, метод експертних оцінок	Страховання ризиків, диверсифікація виробництва
Фінансові ризики	Нестача коштів, втрата платоспроможності	Неефективна фінансова політика, несприятливі економічні умови	Банкрутство, втрата контролю над бізнесом	Фінансовий аналіз, аналіз чутливості	Створення резервних фондів, хеджування ризиків

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6
Маркетингові ризики	Невдача при введенні на ринок нового продукту, втрата ринків збуту	Недосконалість маркетингової стратегії, зміна кон'юнктури ринку	Зниження обсягів продажів, втрата прибутку	SWOT-аналіз, маркетингові дослідження	Розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії
Інноваційні ризики	Невдача при впровадженні інновацій	Недосконалість системи інноваційного менеджменту, ризик комерціалізації	Втрата конкурентних переваг, відставання від конкурентів	Аналіз ризиків, проєктів, метод експертних оцінок	Страховання ризиків, диверсифікація інноваційної діяльності
Персонал - ризики	Низька кваліфікація персоналу, нестача кадрів	Недосконалість кадрова політика, висока плинність кадрів	Зниження ефективності роботи, втрата конкурентних переваг	Аналіз кадрового потенціалу, метод експертних оцінок	Розробка та впровадження ефективної кадрової політики
Зовнішні ризики					
Економічні ризики	Зміна економічних умов, інфляція, девальвація	Економічна криза, зміна податкової політики	Зниження прибутку, втрата конкурентних переваг	PEST-аналіз, аналіз чутливості	Страховання ризиків, диверсифікація діяльності
Політичні ризики	Зміна політичної ситуації, прийняття нових законів	Політична нестабільність, війна	Втрата активів, припинення діяльності	PEST-аналіз, моніторинг політичної ситуації	Страховання ризиків, диверсифікація діяльності
Соціальні ризики	Зміна демографічної ситуації, зниження купівельної спроможності	Зміна соціальних цінностей, зростання соціальної напруженості	Зниження обсягів продажів, втрата прибутку	PEST-аналіз, моніторинг соціальних змін	Розробка та впровадження соціальної відповідальності бізнесу
Технологічні ризики	Старіння обладнання, поява нових технологій	Невідповідність технологічного рівня ринковим вимогам	Втрата конкурентних переваг, відставання від конкурентів	Аналіз ризиків проєктів, моніторинг технологічних змін	Впровадження нових технологій, диверсифікація діяльності
Екологічні ризики	Стихійні лиха, аварії на промислових об'єктах	Зміна клімату, людський фактор	Знищення майна, шкода здоров'ю людей, втрата репутації	Екологічний аудит, аналіз ризиків проєктів	Страховання ризиків, впровадження екологічних стандартів
Ризики форс-мажорних обставин	Непередбачувані події, які не залежать від бізнес-структури	Війна, стихійні лиха, епідемії	Знищення майна, втрата прибутку, банкрутство	Аналіз ризиків проєктів, метод експертних оцінок	Страховання ризиків, диверсифікація діяльності

Джерело: складено автором

Класифікація за джерелами виникнення найпоширеніша – це ризики, пов'язані з персоналом (плинність кадрів, недостатня кваліфікація, конфлікти); ризики, пов'язані з виробничими процесами (збої обладнання, дефекти, простої); ризики, пов'язані з інформаційними системами та технологіями (збої, кібератаки, витоки даних); ризики, пов'язані з постачальниками та контрагентами (порушення договорів, фінансові проблеми); ризики, пов'язані з репутацією та іміджем компанії (негативні відгуки, скандали) тощо.

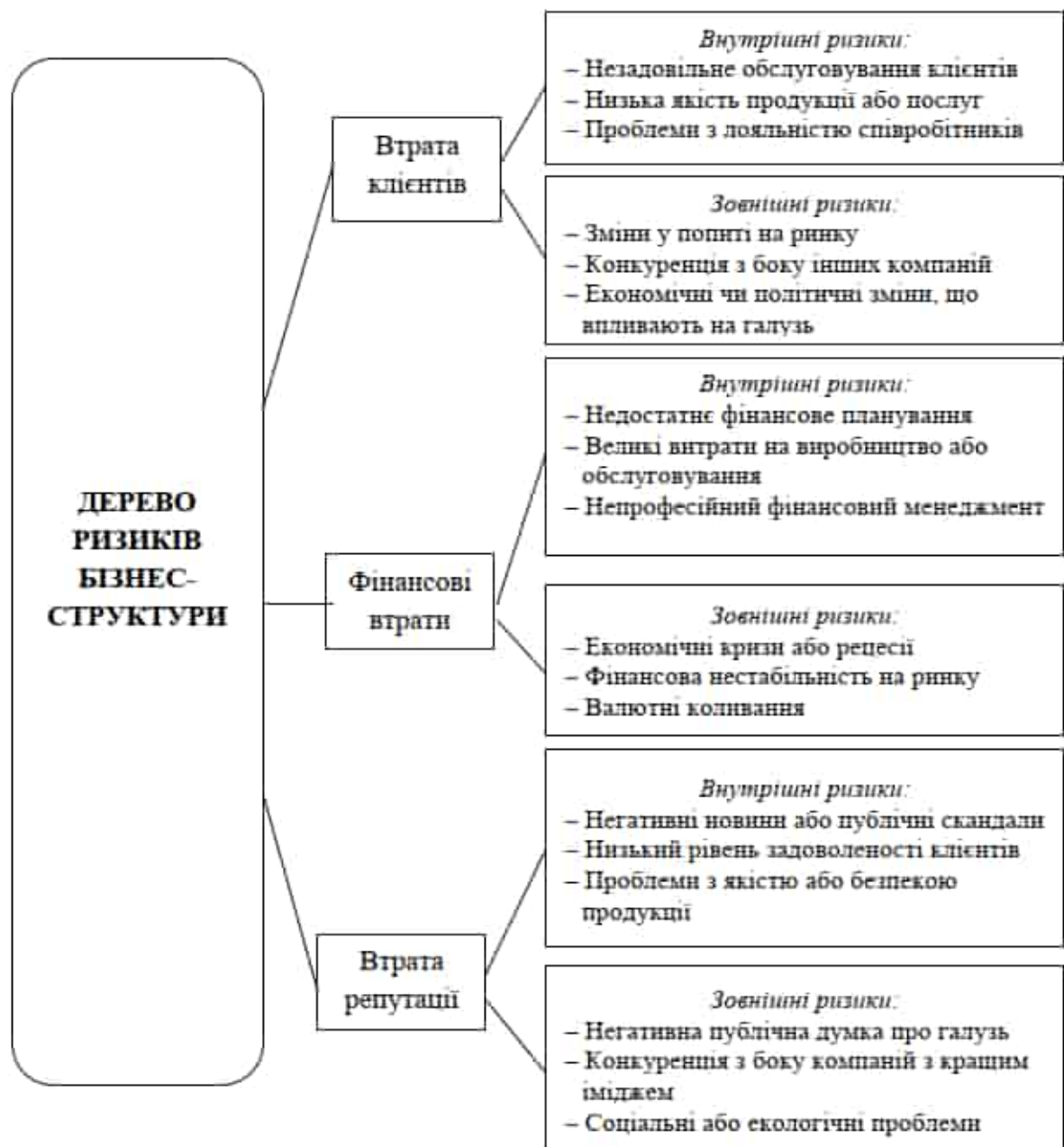


Рис. 1.2. Дерево ризиків бізнес-структури

Джерело: складено автором

На основі аналізу ризиків запропонуємо побудову дерева ризиків для бізнес-структури (рис. 1.2). Це дерево дозволить виявити, класифікувати та візуалізувати ризики, з якими стикається бізнес-структура у період всієї господарчої діяльності. Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес, будуть представлені як гілки цього дерева, що допоможе краще зрозуміти структуру ризиків і приймати обґрунтовані рішення щодо управління ними.

Ризики – це невід’ємна частина будь-якої бізнес-структури. Їх можна класифікувати за різними критеріями, найпоширенішим з яких є сфера виникнення. Внутрішні ризики пов’язані з діяльністю самої структури, а зовнішні - з зовнішнім середовищем [9].

Важливо знати й розуміти характеристики ризиків, щоб ефективно ними управляти. До характеристик ризиків належать: визначення, причини виникнення, можливі наслідки, методи аналізу та оцінки, а також методи управління.

Детальний аналіз ризиків рекомендується проводити з урахуванням конкретних умов та особливостей діяльності [10].

Наступним кроком після класифікації ризиків є їх аналіз та оцінка, а також розробка та впровадження заходів щодо управління ризиками.

1.3. Управління ризиками бізнес-структури: оцінка та аналіз

Управлінням ризиками зазвичай займається спеціальний відділ ризик-менеджменту або комітет на чолі з ризик-менеджером. Їх завдання – ідентифікувати, аналізувати, оцінювати ризики та розробляти стратегії їх мінімізації уникнення. Вони взаємодіють з різними підрозділами компанії для збору даних та впровадження заходів управління ризиками.

Управління ризиками – це комплексний процес, який включає: визначення та цілі управління ризиками, методи аналізу та оцінки ризиків, методи та інструменти управління ризиками, розробка плану реагування на ризики.

Знання та розуміння методів управління ризиками дозволить бізнес-структурі: знизити ймовірність виникнення негативних подій, мінімізувати збитки від ризиків, підвищити стійкість до непередбачуваних обставин та досягти поставлених цілей [10].

До методів аналізу та оцінки ризику можуть належати SWOT-аналіз, аналіз PESTLE, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, методи вірогідності та впливу, дерева рішень, статистичні методи тощо.

Методи управління ризиками включають уникнення ризику (відмова від ризикованої діяльності), мінімізація ризику (вжиття заходів для зменшення ймовірності впливу), передача ризику (страхування, аутсорсинг, хеджування), прийняття ризику (створення резервів для покриття можливих збитків).

Процес управління ризиками бізнес-структури зазвичай складається з кількох ключових етапів (рис. 1.3).

Цей процес зазвичай відбувається циклічно та є безперервним для забезпечення ефективного управління ризиками в бізнес-структурі. Він потребує залучення керівництва, фахівців з ризик-менеджменту, а також співробітників різних підрозділів.

Процес управління ризиками включає: ідентифікацію ризиків, оцінку ризиків (ймовірність та вплив), розробку стратегій реагування, впровадження заходів із управління, моніторинг та перегляд ризиків тощо. Крім відділу ризик-менеджменту, в процес залучаються керівники різних рівнів, власники бізнесу, а також зовнішні консультанти у деяких випадках. Ефективне управління ризиками вимагає безперервної уваги та вдосконалення процесів [11, 12, 15].

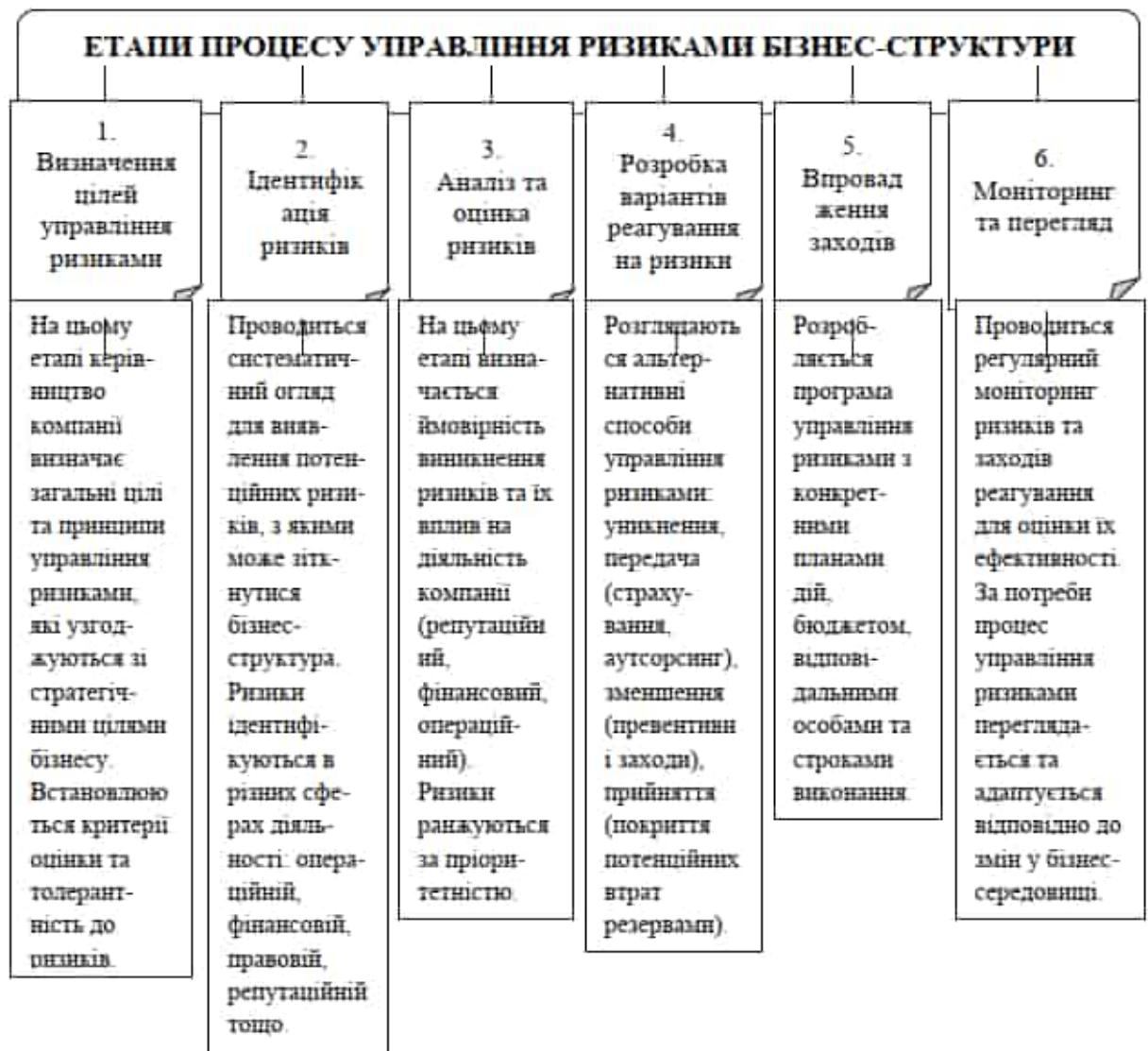


Рис. 1.3. Етапи процесу управління ризиками бізнес-структури

Джерело: складено автором

В рамках управління ризиками бізнес-структури проводиться комплексна оцінка потенційних загроз та небезпек, що можуть виникнути в ході діяльності підприємства. Це включає в себе аналіз інформації щодо ризиків, їх впливу та ймовірності виникнення, а також визначення можливих втрат, які можуть виникнути внаслідок реалізації цих ризиків [16].

Після оцінки ризиків проводиться їх аналіз за допомогою різних методів, таких як SWOT-аналіз, аналіз чинників ризику та аналіз можливих наслідків. Це дозволяє виявити ключові аспекти ризиків, а також визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнес-структури.

На основі результатів оцінки та аналізу розробляються стратегії управління ризиками. Це включає в себе впровадження заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків, а також зменшення їхнього впливу на бізнес. При цьому важливо визначити механізми моніторингу та контролю за ризиками.

Постійний моніторинг ризиків та контроль за їх впливом – це важливий аспект управління ризиками. Це дозволяє вчасно виявляти зміни у ризиках та при необхідності здійснювати відповідні заходи для забезпечення ефективного управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу.

Таким чином знання та розуміння ризиків, а також методів їх аналізу та оцінки є важливим фактором для успішної діяльності будь-якої бізнес-структури, створенні ефективних стратегій управління ризиками та забезпеченні стійкості бізнесу.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз ризиків у бізнес-структурі є ключовим кроком, оскільки дозволяє ідентифікувати можливі загрози та небезпеки, що можуть виникнути в процесі діяльності підприємства. Чітке розуміння ризиків дозволяє уникнути непередбачених ситуацій і розробити відповідні стратегії їх управління, що забезпечить стійкість бізнесу в умовах змін.

2. Управління ризиками вимагає ретельної класифікації та аналізу різних типів ризиків, що можуть впливати на бізнес-структуру. Правильне розподілення ризиків за категоріями дозволяє зосередити увагу на ключових аспектах та відповідно розробити стратегії їх управління.

3. Управління ризиками – це процес, який вимагає постійного моніторингу та оновлення. З урахуванням постійних змін у бізнес-середовищі важливо постійно переглядати та адаптувати стратегії управління ризиками, щоб забезпечити ефективність і стійкість підприємства в умовах непередбачуваності.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ “КАДОРР ГРУППІ МЕНЕДЖМЕНТ”

2.1. Аналіз діяльності ТОВ “КАДОРР ГРУППІ МЕНЕДЖМЕНТ”

Будівельна індустрія відіграє визначальну роль у просуванні економічної системи країни. Її унікальність полягає в тому, що вона є однією з найтрудомісткіших галузей та має великий попит на продукцію інших галузей народного господарства. Це призводить до того, що будівельна сфера стає ключовим катализатором у створенні нових робочих місць та збудженні економічного зростання.

Інвестиції в будівництво мають здатність сприяти росту в інших сферах економіки, що відомо як мультиплікативний ефект. Розвиток будівельної індустрії позитивно впливає на виробництво будівельних матеріалів і обладнання, машинобудівну галузь, металургію та металообробку, нафтохімію, виробництво скла, деревообробну промисловість, транспорт і енергетику [1, 17].

Будівельна галузь виступає катализатором економіки, яка сприяє розвитку різних сфер та генерує значний економічний вплив. У 2023 році на будівельному ринку України діяло 582 компанії. Проте війна в Україні суттєво позначилася на будівельному секторі, призводячи до значного зменшення нових будівельних проєктів та сповільнення ринкової активності. Багато будівельних підприємств зіткнулися з проблемами постачання матеріалів, зростання вартості будівництва та нестабільності робочої сили через евакуацію та мобілізацію. Крім того, значні пошкодження інфраструктури в деяких регіонах спричинили потребу у терміновому відновленні та реконструкції, що може збільшити попит на будівельні послуги у довгостроковій перспективі [35, 36].

На будівельному ринку виникла серйозна нестача робочої сили, що може негативно позначитися на якості будівництва. Особливо це стосується деяких забудовників, де дефіцит професійних кадрів досягає 50%. Зрозуміло, що для подолання цього дефіциту забудовники змушені збільшувати заробітну плату робітникам на 15-25% з весни 2023 року. Незважаючи на щоденні атаки та обстріли, Україна активно відбудовується та оновлюється. Це відкриває широкі можливості як для внутрішніх, так і для зарубіжних інвесторів, оскільки країні потрібні ресурси для фінансування будівництва будівель, доріг та іншої важливої інфраструктури. Логістичний сектор також має великий потенціал, оскільки є потреба у плануванні транспортування будівельних матеріалів. Компанії мають вирішити, на який ризик вони готові йти, і який потенційний прибуток може бути від їхніх інвестицій.

Для мінімізації ризику значних втрат капіталу рекомендується починати з фінансування малих проєктів, де менший ризик втрат від ураження ракетами. Ці проєкти після війни можуть бути вигідними для зростання та розширення в мирних умовах [35, 36].

ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” – це українська компанія, зареєстрована в Одесі. Основна сфера діяльності компанії – це комплексне обслуговування об’єктів. Крім цього, вони спеціалізуються на управлінні нерухомим майном за винагороду або на основі контракту, наданні в оренду та експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна, а також здійснюють інші види діяльності. Станом на 20 грудня 2023 року директором компанії був Крижановський Денис Григорович. Статутний капітал компанії склав 1 000 000 гривень. Власниками компанії є Ківан Аднан та Павлова Ольга Анатоліївна, кожен з яких володіє 50% пайового капіталу компанії [32-34].

Компанія ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” займається різноманітними видами діяльності, включаючи комплексне обслуговування об’єктів (КВЕД 81.10), управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту, будівництво житлових і нежитлових будівель, включаючи електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та

кондиціонування, штукатурні роботи, установлення столярних виробів, покриття підлоги й облицювання стін, малярні роботи та скління, покрівельні роботи, купівля та продаж власного нерухомого майна тощо [32-34].

У 2023 році компанія ТОВ “КАДОРР ГРУП МЕНЕДЖМЕНТ” отримала дохід 104 414 600 гривень від управління нерухомим майном. Чистий прибуток компанії склав 17 166 200 гривень. Вартість активів компанії станом на кінець 2023 року становила 115 782 600 гривень [32-34] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ “КАДОРР ГРУП МЕНЕДЖМЕНТ”

Фінансові показники	Значення, грн.			Динаміка	
	2023	2022	2021	Абс. відх., грн.	Темп приросту, %
Дохід	104 414 600	88 211 700	64 699 300	+16 202 900	+18,4
Чистий прибуток	17 166 200	65 200	137 400	+17 101 000	+26220
Активи	115 782 600	69 421 000	65 442 200	+46 361 600	+66,8
Зобов'язання	98 383 700	69 188 300	65 274 700	+29 195 400	+42,2
Кількість працівників (чол.)	97	108	128	-11	-10,2

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Дохід компанії збільшився з 64 699 300 грн. в 2021 році до 104 414 600 грн. в 2023 році. Це позитивний показник, який свідчить про збільшення обсягу продажів та підвищення цін на продукцію/послуги. Чистий прибуток компанії збільшився з 137 400 грн. в 2021 році до 17 166 200 грн. в 2023 році. Таке зростання свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії. Активи компанії зросли з 65 442 200 грн. в 2021 році до 115 782 600 грн. в 2023 році. Це свідчить про збільшення інвестицій компанії. Зобов'язання компанії збільшились з 65 274 700 грн. в 2021 році до 98 383 700 грн. в 2023 році. Це свідчить про збільшення боргових зобов'язань та інвестицій у розвиток бізнесу. Кількість працівників зменшилася з 128 в 2021 році до 97 в

2023 році, що свідчить про оптимізацію штату за рахунок зменшення обсягу діяльності.

В цілому, фінансові показники ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії. Зростання доходу та чистого прибутку, а також збільшення активів і зобов’язань свідчать про активне розширення бізнесу. Зменшення кількості працівників пов’язане з оптимізацією бізнес-процесів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Надамо характеристику наступним показникам ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”. Необоротні активи збільшились на 35% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком, але зменшились на 19,3% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про зміни в довгострокових інвестиціях та основних засобах компанії. Оборотні активи збільшились на 68,2% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком і на 7,6% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це позитивний показник, який відображає збільшення короткострокових активів, що можуть бути перетворені в готівку протягом року. Аналіз цих фінансових

показників свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Зростання оборотних активів, чистого доходу, а також збільшення зобов'язань свідчать про активне розширення бізнесу.

Таблиця 2.2

Балансові показники

ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 роки

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка	
	2023	2022	2021	Абс. відх., тис. грн.	Темп приросту, %
Необоротні активи	4 138,70	3 064,70	3 795,50	+1 074	+35,0
Оборотні активи	111 643,90	66 356,30	61 646,70	+45 287,6	+68,2
Зобов'язання	98 383,70	69 188,30	65 274,70	+29 195,4	+42,2

Джерело: складено автором за джерелом [37]

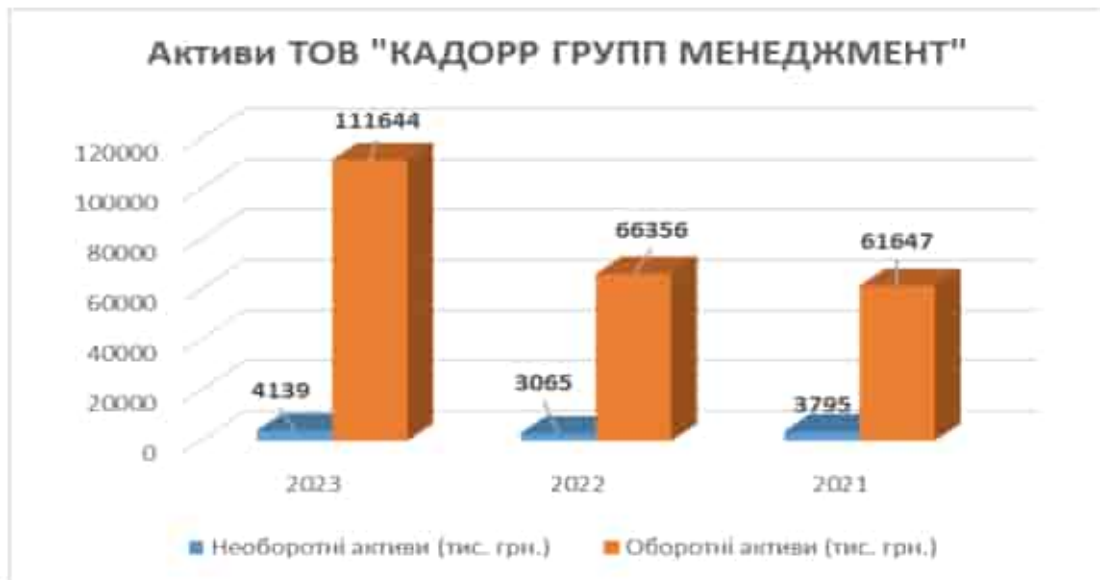


Рис. 2.2. Динаміка активів

ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Дебіторська заборгованість – це гроші, які клієнти або інші сторони зобов’язані заплатити компанії. Вона виникає, коли компанія продає товари або надає послуги на умовах кредиту. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про збільшення продажів на умовах кредиту, але може вказувати на проблеми з інкасацією платежів. Кредиторська заборгованість – це гроші, які компанія зобов’язана заплатити своїм постачальникам за товари або послуги, отримані на умовах кредиту. Зростання кредиторської заборгованості свідчить про збільшення покупок на умовах кредиту, але також може вказувати на проблеми з готівковим потоком, якщо компанія відкладає платежі.

Фінансові інвестиції – це інвестиції компанії в цінні папери інших компаній, державні цінні папери, депозити в банках та інші фінансові активи. Зростання фінансових інвестицій свідчить про збільшення довгострокових інвестицій та стратегічних активів.

Таблиця 2.3.

Фінансові показники

ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ” за 2021-2023 роки

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка	
	2023	2022	2021	Абс. відх., тис. грн	Темп приросту, %
Основні засоби	3 555,20	2 555,60	3 402,20	+999,6	+39,1
Дебіторська заборгованість	104 147,60	59 392,90	33 495,50	+44 754,7	+75,4
Кредиторська заборгованість	15 899,40	13 881,50	8 366,70	+2 017,9	+14,5
Фінансові інвестиції	583,50	461,20	354,60	+122,3	+26,5
Собівартість реалізованої продукції	81 696,10	72 216,70	57 029,20	+9 479,4	+13,1
Власний капітал	17 398,90	232,70	167,50	+17 166,2	+7382,2

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Основні засоби збільшилась на 39,1% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком, але зменшились на 24,9% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про зміни в довгострокових інвестиціях та основних засобах компанії. Дебіторська заборгованість збільшилась на 75,4% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком і на 77,3% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Кредиторська заборгованість збільшилась на 14,5% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком і на 65,9% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про збільшення покупок на умовах кредиту і вказує на проблеми з готівковим потоком, коли компанія відкладає платежі. Фінансові інвестиції збільшились на 26,5% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком і на 30,1% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про збільшення довгострокових інвестицій та стратегічних активів. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 13,1% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком і на 26,6% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про збільшення виробничих витрат та збільшення обсягу продажів. Власний капітал значно збільшився на 7382,2% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком і на 38,9% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про збільшення власних інвестицій власників компанії.

Загалом, дані фінансові показники ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ” свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії. Зростання основних засобів, дебіторської заборгованості, фінансових інвестицій, собівартості реалізованої продукції та власного капіталу свідчить про активне розширення бізнесу.

Рентабельність – це важливий фінансовий показник, який допомагає оцінити ефективність діяльності підприємства. Показники рентабельності показують наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для генерації прибутку. Рентабельність розраховується для різних аспектів бізнесу, розраховується рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу тощо.



Рис. 2.3. Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Рентабельність активів (ROA) – цей показник вимірює прибуток, що генерується кожною гривнею активів. Він розраховується як чистий прибуток, поділений на загальну вартість активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) – цей показник вимірює прибуток, що генерується кожною гривнею власного капіталу. Він розраховується як чистий прибуток, поділений на власний капітал.

Рентабельність продажів – цей показник вимірює прибуток, що генерується кожною гривнею продажів. Він розраховується як чистий прибуток, поділений на загальний обсяг продажів.

Рентабельність активів (ROA) збільшилась з 0,21% у 2021 році до 0,09% у 2022 році, а потім збільшилась до 14,8% у 2023 році. Це свідчить про значне покращення ефективності використання активів компанією для генерації прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) була від'ємною (-381,1%) у 2021 році, але зросла до 28,0% у 2022 році і до 98,6% у 2023 році. Це свідчить про значне покращення ефективності використання власного капіталу компанією для генерації прибутку. Рентабельність продажів зросла з 0,21% у 2021 році до 0,07% у 2022 році, а потім до 16,4% у 2023 році. Це свідчить про

значне покращення ефективності використання продажів компанією для генерації прибутку. Загальна рентабельність підприємства зросла з 0,22% у 2021 році до 0,07% у 2022 році, а потім до 19,7% у 2023 році. Це свідчить про значне покращення ефективності використання всіх витрат компанією для генерації прибутку.

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”**

Показник	Формула розрахунку	Значення, %			Динаміка	
		2023	2022	2021	Абс. відх., %	Темп приросту, %
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Загальні активи	14,8	0,09	0,21	+14,71	+16357,8
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	98,6	28,0	-381,1	+70,6	+252,1
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації	16,4	0,07	0,21	+16,33	+23328,6
Загальна рентабельність підприємства	Чистий прибуток / Загальні витрати	19,7	0,07	0,22	+19,63	+28042,9

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Загалом, фінансові показники ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії. Зростання рентабельності активів, власного капіталу, продажів та загальної рентабельності підприємства свідчать про покращення ефективності діяльності компанії.



**Рис. 2.4. Динаміка рентабельності
ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.**

Джерело: складено автором

Показники ліквідності вказують на здатність компанії вчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. У 2023 році всі три показники ліквідності покращилися порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення короткострокової фінансової стабільності підприємства (табл. 2.5).

Показники платоспроможності вказують на здатність компанії виконувати свої довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт автономії значно збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Показники фінансової стійкості вказують на здатність підприємства витримувати фінансові шоки. У 2023 році ці показники значно покращилися порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства.

Так коефіцієнт швидкої ліквідності вимірює здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання без продажу запасів. У 2023 році цей показник становив 1,13, що на 17,71% вище, ніж у 2022 році (0,96).

Це свідчить про покращення короткострокової фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності та платоспроможності
ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”**

Показник	Формула розрахунку	Значення			Динаміка	
		2023	2022	2021	Абс. відх.	Темп приросту, %
Показники ліквідності						
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	1,13	0,96	0,94	+0,17	+17,71
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,13	0,96	0,94	+0,17	+17,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,00025	0,00022	0,00023	+0,00003	+13,64
Показники платоспроможності						
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,15	0,003	0,003	+0,147	+4900,00
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Власний капітал)	1,00	1,00	1,00	0	0

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Коефіцієнт загальної ліквідності вимірює здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2023 році цей показник також становив 1,13, що на 17,71% вище, ніж у 2022 році (0,96). Коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок готівки та її еквівалентів. У

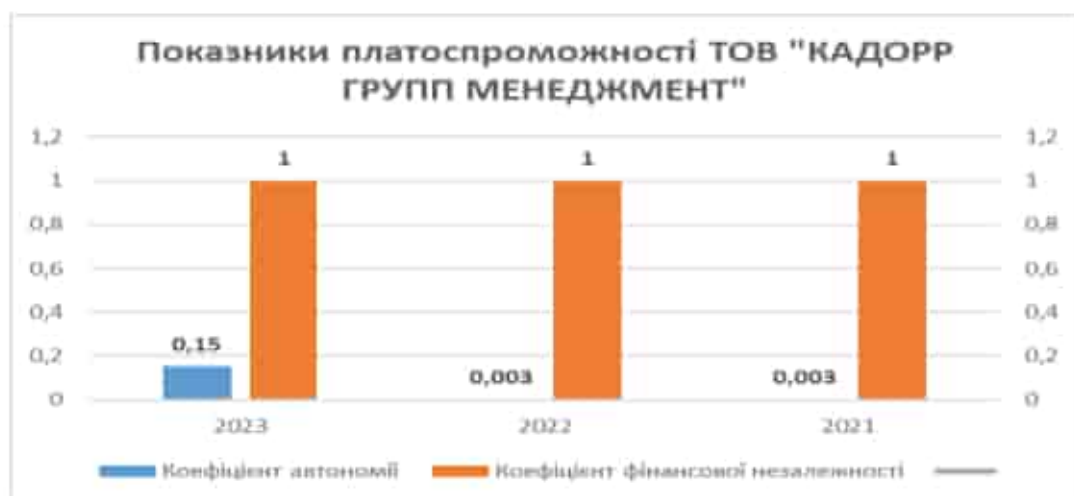
2023 році цей показник становив 0,00025, що на 13,64% вище, ніж у 2022 році (0,00022).



**Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності
ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.**

Джерело: складено автором

Коефіцієнт автономії вимірює частку активів компанії, яка фінансується за рахунок власного капіталу. У 2023 році цей показник становив 0,15, що на 4900,00% вище, ніж у 2022 році (0,003). Це свідчить про значне покращення фінансової стабільності підприємства.



**Рис. 2.6. Динаміка показників платоспроможності
ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.**

Джерело: складено автором

Коефіцієнт фінансової незалежності вимірює частку активів компанії, яка фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. У 2023 році цей показник становив 1,00, що є стабільним показником.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вимірює, скільки разів протягом року компанія обертає свою дебіторську заборгованість. Цей показник збільшився з 30,03 у 2022 році до 34,68 у 2023 році, що свідчить про покращення управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності запасів вимірює, скільки разів протягом року компанія обертає свої запаси. Цей показник знизився з 414,02 у 2022 році до 339,86 у 2023 році, що може вказувати на збільшення періоду зберігання запасів.

Коефіцієнт маневреності власних коштів вимірює частку власних коштів, яка не зайнята в необоротних активах. Цей показник значно збільшився з -15,31 у 2022 році до 0,76 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт покриття активів власними коштами вимірює частку активів компанії, яка фінансується за рахунок власного капіталу. Цей показник значно збільшився з 0,003 у 2022 році до 0,15 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт покриття оборотних активів власними коштами вимірює частку оборотних активів компанії, яка фінансується за рахунок власного капіталу. Цей показник значно збільшився з 0,004 у 2022 році до 0,16 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства.

На основі цих показників можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства значно покращився у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, покращилися показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності. Однак, зниження коефіцієнта оборотності запасів вказує на потребу в оптимізації управління запасами.

Таблиця 2.6

**Показники ділової активності та фінансової стійкості
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”**

Показник	Формула розрахунку	Значення			Динаміка	
		2023	2022	2021	Абс. відх.	Темп приросту, %
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна дебіторська заборгованість	34,68	30,03	23,23	+4,65	+15,48
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічні запаси	339,86	414,02	338,54	-74,16	-17,91
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт маневреності власних коштів	(Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал	0,76	-15,31	-21,66	+16,07	+105
Коефіцієнт покриття активів власними коштами	Власний капітал / Баланс	0,15	0,003	0,003	+0,147	+4900,00
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними коштами	Власний капітал / Оборотні активи	0,16	0,004	0,003	+0,156	+3900,00

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Враховуючи вищезазначену інформацію, можна зробити висновок, що ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” є великою компанією, базованою в Одесі, з великою кількістю активів, включаючи 55 житлових комплексів, 6 бізнес-центрів, 5 торгових центрів та має інші комерційні приміщення.

Компанія інвестує у розвиток сільського господарства в Україні і володіють 5-зірковим готелем та рестораном на Чорному морі. Має мережу спортивних та SPA-комплексів, обладнаних обладнанням «Techno Gym Artis». Її комерційна нерухомість перевищує 800 000 000 доларів, а статутний капітал становить 1 000 000 гривень.



Рис. 2.7. Динаміка показників ділової активності
ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором



Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової стійкості
ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ" за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

За останні роки компанія показала значне покращення у всіх показниках рентабельності в 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про покращення ефективності використання активів, власного капіталу та продажів для генерації прибутку. Показники ліквідності компанії також покращилися в 2023 році, що свідчить про покращення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання. Показники платоспроможності компанії значно покращилися в 2023 році, що свідчить про покращення фінансової незалежності та стабільності компанії. Компанія показала покращення в управлінні дебіторською заборгованістю, але має місце зменшення ефективності управління запасами. Показники фінансової стійкості компанії також покращилися в 2023 році, що свідчить про покращення здатності компанії фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

Однак, незважаючи на ці позитивні характеристики, усі показники фінансової діяльності підприємства корелюють з фінансовим ринком в умовах сьогодення, а будь-яка діяльність має свої ризики.

Розглянемо потенційні ризики, які можуть вплинути на фінансово-економічну діяльність ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”.

2.2. Ризики фінансово-економічної діяльності ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

В умовах невизначеності та динамічності сучасного бізнес-середовища, ризики стають невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії. Вони мають значний вплив на фінансово-економічну діяльність та загальну стабільність підприємства. ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”, як і будь-яка інша компанія, стикається з різноманітними ризиками, які варто розглянути для ефективного управління та мінімізації можливих негативних наслідків. Зобразимо графічно існуючі ризики бізнес-структури (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Ризики функціонування на ринку
ТОВ "КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Джерело: складено автором

Зміни в законодавстві можуть впливають на діяльність компанії, особливо в умовах воєнного стану. Змінюються податкові ставки, правила регулювання бізнесу, вимоги до безпеки праці тощо. Це призводить до збільшення витрат компанії, зміни в її бізнес-моделі, можливої необхідності припинення певних видів діяльності. Воєнний стан призводить до серйозних економічних втрат, зниження інвестиційного клімату та загострення фінансової незабезпеченості. Це впливає на попит та послуги компанії, її прибутковість і фінансову стабільність. Крім того, можливі зміни в курсах валют впливають на вартість імпортованих матеріалів та обладнання. Зміни на ринку впливають на діяльність компанії. Наприклад, зниження попиту на послуги компанії, зміна цін на ресурси, з якими працює компанія, зміна конкурентного середовища тощо. Це призводить до зниження обсягів продажів та прибутків компанії [18].

Воєнний стан впливає і на фінансовий стан компанії. Змінюються умови отримання кредитів, можливість отримання інвестицій, умови сплати податків тощо. Це призводить до збільшення фінансового навантаження на компанію

та зниження її фінансової стабільності. Операційні ризики пов'язані з внутрішніми процесами компанії. Наприклад, ризики, пов'язані з виконанням контрактів, ризики затримки поставок, ризики збоїв в роботі обладнання тощо. Це призводить до затримок у виконанні проєктів, збільшення витрат та зниження якості послуг. Зміни в управлінській політиці компанії можуть вплинути на її діяльність. Наприклад, зміна стратегії компанії, зміна керівництва, зміна організаційної структури тощо. Це може призвести до зміни в бізнес-моделі компанії, зниження ефективності управління та зниження мотивації персоналу.

Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії також впливають на її діяльність. Наприклад, зміна політичної ситуації в країні, зміна технологічного середовища, зміна соціального середовища тощо. Це призводить до зміни вимог щодо продуктів та послуг компанії, зміни вимог щодо безпеки та якості, зміни в очікуваннях клієнтів тощо [19].

Зобразимо графічно існуючі ризики фінансово-економічної діяльності компанії (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Ризики фінансово-економічної діяльності
ТОВ "КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Джерело: складено автором

Ці ризики потребують постійного моніторингу та управління для забезпечення стабільності та розвитку компанії. Рекомендується проводити регулярний аналіз цих ризиків для виявлення можливих проблем на ранніх стадіях та розробки ефективних стратегій їх управління.

Ідентифікація ризиків є важливим етапом управління ризиками і є ключовим для успішного функціонування будь-якої компанії, включаючи ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ".

Ризик недоотримання прибутку пов'язаний з тим, що доходи компанії не виявляються достатніми для покриття витрат, що призводить до втрати прибутку. Це викликано різними факторами, включаючи зниження попиту на продукцію або послуги компанії, збільшення витрат, зміни в ринкових умовах тощо. Недоотримання прибутку призводить до фінансових проблем та навіть банкрутства. Ризик зміни вартості активів пов'язаний з тим, що вартість активів компанії змінюється внаслідок змін на ринку, зміни вартості ресурсів, зміни вартості нерухомості тощо. Зміна вартості активів впливає на баланс компанії та її фінансову стабільність [20, 22].

Ризики рентабельності свідчать про те, що рентабельність компанії може знизитися, що приведе до зниження прибутків та вплине на фінансову стабільність компанії. Це викликано різними факторами, включаючи зниження попиту на продукцію або послуги компанії, збільшення витрат, зміни в ринкових умовах тощо.

Ризики ліквідності показують, якщо компанія не зможе покрити свої поточні зобов'язання, це може призвести до фінансових проблем та навіть банкрутства. Це викликано недостатнім обсягом оборотних активів, затримками в отриманні платежів від клієнтів, невірним управлінням грошовими потоками тощо [20, 22]. Ризики платоспроможності свідчать про те, що компанія не зможе покрити свої довгострокові зобов'язання, це може призвести до фінансових проблем та навіть банкрутства. Це викликано недостатнім обсягом власного капіталу, збільшенням обсягу зобов'язань, неправильним управлінням грошовими потоками тощо.

Ризики ділової активності свідчать про те, якщо компанія не зможе ефективно управляти своїми активами, це призведе до зниження прибутків та вплине на фінансову стабільність компанії. Це викликано невірним управлінням запасами, затримками в обороті дебіторської заборгованості, недостатнім обсягом інвестицій в активи тощо [20, 22].

Ризики фінансової стійкості свідчать про те, якщо компанія не зможе підтримувати свою фінансову стійкість, це призведе до фінансових проблем та навіть банкрутства. Це викликано недостатнім обсягом власного капіталу, збільшенням обсягу зобов'язань, невірним управлінням грошовими потоками тощо. Зобразимо графічно ризики ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” в умовах сьогодення (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Матриця ризиків фінансово-економічної діяльності
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

Джерело: складено автором

Матриця ризиків – це інструмент, який використовується для оцінки ризиків, з якими стикається компанія. Ризики потребують постійного моніторингу та управління для забезпечення стабільності та розвитку компанії. Рекомендується проводити регулярний аналіз цих ризиків для виявлення можливих проблем на ранніх стадіях та розробки ефективних стратегій їх управління [24].

Враховуючи високу конкуренцію в будівельній галузі України, її залежність від державних замовлень та зміни в економічній ситуації, ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” стикається з рядом викликів. Однак, ці виклики не обмежуються лише зовнішніми факторами. Перехід до внутрішніх аспектів, особливо до будівельних ризиків, відкриває новий рівень складності та невизначеності для компанії.

Зростання цін на будівельні матеріали та робочу силу призводить до зниження рентабельності проєктів та зменшення прибутку компанії. Зниження попиту на будівельні послуги пов'язано зі зменшенням інвестицій у будівництво, зміною економічної ситуації або зміною вподобань споживачів. Вхід нових гравців на ринок або посилення позицій існуючих конкурентів може призвести до зниження частки ринку компанії. Нові закони або норми можуть збільшити витрати компанії або зробити її роботу складнішою. Якщо компанія має невелику кількість великих клієнтів, втрата одного з них може суттєво негативно вплинути на її фінансовий стан. Нестача кваліфікованих кадрів призводить до зниження продуктивності праці, збільшення витрат на персонал та складнощів з наймом та утриманням працівників. Неефективне управління проєктами приводить до перевитрат коштів, затримок виконання робіт та втрати прибутку. Витік конфіденційної інформації або кібератаки можуть завдати значної шкоди репутації компанії та призвести до фінансових втрат. Збільшення кредитної заборгованості призводить до збільшення витрат на обслуговування боргу та зниження рентабельності компанії. Нестача обігових коштів призводить до неможливості своєчасно виконувати зобов'язання та зупинки роботи компанії. Нестабільність курсу валют

негативно впливає на прибутковість компанії, якщо вона має витрати або доходи в іноземній валюті. Перебої в постачанні приводять до затримок виконання робіт та втрати прибутку. Урагани, повені та інші стихійні лиха можуть завдати шкоди майну компанії та призвести до перебоїв у її роботі. Непередбачені витрати – це витрати, пов’язані з ремонтом обладнання, судовими справами або іншими непередбачуваними подіями [30].

ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” стикається з низкою ризиків, які можуть негативно вплинути на її діяльність та фінансовий стан. На основі проведеного аналізу ризиків та їх опису робимо висновок, що система управління ризиками є дуже важливою для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”.

Впровадження ефективної системи управління ризиками дозволить компанії: знизити ймовірність виникнення ризиків, мінімізувати вплив ризиків, якщо вони виникнуть, підвищити ефективність прийняття рішень, збільшити конкурентоспроможність, підвищити інвестиційну привабливість.

Для мінімізації впливу ризиків на діяльність та фінансовий стан ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”, необхідно проводити ефективну систему управління ризиками.

2.3. Система управління ризиками в ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

Управління ризиками у бізнес-структурах, відоме як управління корпоративними ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), - це підхід, що спрямований на стратегічне керівництво з управління ризиками на рівні всієї фірми або організації. Це стратегічна методологія, яка ставить за мету виявлення, оцінку та зменшення можливих загроз, ризиків та інших

негативних впливів, які можуть перешкоджати успішному функціонуванню організації та призводити до фінансових втрат [31].

Основні компоненти ERM включають: визначення подій або обставин, які є важливими для цілей організації (загрози та можливості); визначення ймовірності та потенційного впливу ризиків; уникнення (припинення діяльності, що створює ризик), зменшення (дії для зниження ймовірності або впливу ризику), альтернативні дії (розгляд інших можливих кроків для мінімізації ризиків), поділ або страхування (передача або розподіл частини ризику для фінансування), прийняття (відсутність дій через рішення про вартість / користь) та моніторинг, який проводиться керівництвом як частина внутрішнього контролю, наприклад, аналіз аналітичних звітів або зустрічі керівного комітету з експертами, щоб оцінити ефективність стратегій реагування на ризик та досягнення поставлених цілей [31].

ERM дозволяє керівництву сформувавши загальну позицію компанії щодо ризику, вимагаючи від неї певних бізнес-сегментів приймати або уникати певних видів діяльності. Важливим є забезпечення спілкування та координації між різними бізнес-підрозділами, оскільки рішення щодо ризику, прийняті на верхньому рівні керівництва, можуть не завжди узгоджуватися з місцевими оцінками [31].

Система управління ризиками працює наступним чином. На початку кожного нового проєкту проводиться ідентифікація ризиків. Це робиться за допомогою мозкового штурму, анкетування та інших методів. Всі потенційні ризики записуються в реєстр ризиків. Оцінка проводиться за допомогою шкали ризиків або інших методів. Результати оцінки записуються в реєстр ризиків. Для кожного ризику розробляються заходи з управління ним. Заходи можуть включати уникнення ризику, його трансфер, зниження його ймовірності або впливу. Заходи з управління ризиками записуються в план управління ризиками. Регулярно моніториться виконання плану управління ризиками. Контролюється ефективність заходів з управління ризиками. При необхідності план управління ризиками оновлюється. Персонал компанії

навчається роботі з системою управління ризиками. Про ризики та заходи з управління ними комунікується з зацікавленими сторонами [30, 31].

Ця система управління ризиками дозволяє компанії ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, які можуть негативно вплинути на її проєкти.

Базуючись на фінансових показниках ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” за 2021-2023 роки, зробимо наступні оцінки та висновки:

1. Рентабельність. У 2023 році спостерігається різке зростання показників рентабельності: рентабельності активів до 14,8%, рентабельності власного капіталу до 98,6%, рентабельності продажів до 16,4%. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання активів та капіталу компанії. Проте, у 2021-2022 роках рентабельність була дуже низькою, менше 0,3% за більшістю показників.

2. Ліквідність. Коефіцієнти швидкої та загальної ліквідності у 2023 році є хорошими – 1,13, що вище нормативного значення 1. Це означає достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Проте, коефіцієнт абсолютної ліквідності є дуже низьким – 0,00025 у 2023 році, що свідчить про нестачу високоліквідних активів.

3. Платоспроможність. Коефіцієнт автономії у 2023 році різко виріс до 0,15 (за рахунок збільшення прибутку), але все ще залишається досить низьким, що вказує на високу залежність від позикових коштів. У 2021-2022 роках коефіцієнт автономії був критично низьким - близько 0,003.

4. Ділова активність. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 30,03 у 2022 році до 34,68 у 2023 році, що є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності роботи з дебіторами. Абсолютне зростання склало +4,65, відносне – +15,48%. Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 414,02 у 2022 році до 339,86 у 2023 році, що вказує на уповільнення оборотності запасів. Абсолютне зниження склало -74,16, відносне – -17,91%.

5. Фінансова стійкість. Коефіцієнт маневреності власних коштів суттєво зріс з -15,31 у 2022 році до 0,76 у 2023 році, що є позитивним моментом і свідчить про підвищення мобільності власного капіталу. Коефіцієнт покриття активів власними коштами збільшився з 0,003 у 2022 році до 0,15 у 2023 році, що є істотним покращенням і вказує на зростання фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт покриття оборотних активів власними коштами зріс з 0,004 у 2022 році до 0,16 у 2023 році, що також є позитивною тенденцією і демонструє підвищення забезпеченості оборотних активів власним капіталом.

Таким чином фінансові показники у 2021-2022 роках були дуже слабкими за більшістю напрямків. Різке поліпшення у 2023 році може бути пов'язане зі зростанням прибутковості, хоча залишаються окремі зони ризику:

- низька ліквідність, нестача високоліквідних активів;
- не достатня фінансова автономія через залежність від позикових коштів;
- помірні показники оборотності запасів.

Тому рекомендується зосередитись на управлінні ліквідністю, оптимізації структури капіталу та операційними процесами для підвищення стійкості бізнесу.

Оцінимо ймовірність настання різних видів ризиків для ТОВ “КАДОРР ГРУППІ МЕНЕДЖМЕНТ” та їх потенційний вплив задля визначення фокусу на ключових ризиках і розроблення відповідних заходів з їх мінімізації у процесі управління ризиками.

Ймовірність настання оцінена як:

- Низька - малоїмовірна подія;
- Середня - існує реальна можливість настання;
- Висока - досить ймовірна подія за певних обставин.

Потенційний вплив визначений як:

- Фінансовий - можливе погіршення фінансових показників;
- Операційний - вплив на операційну діяльність, процеси;
- Репутаційний - ризик втрати репутації, іміджу.

Пріоритетність для управління:

- Дуже високий - потребує термінових дій з управління;
- Високий – необхідне ретельне управління;
- Середній - контроль та періодичний моніторинг.

Таблиця 2.7.

**Ймовірність настання ризиків
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”**

№	Вид ризику	Ймовірність настання	Потенційний вплив	Пріоритетність для управління
1.	Ризики зміни законодавства	Середня	Операційний, фінансовий	Високий
2.	Економічні ризики	Висока	Фінансовий, операційний	Високий
3.	Ризики зміни ринкових умов	Висока	Фінансовий, операційний, репутаційний	Високий
4.	Ризики зміни фінансового стану	Середня	Фінансовий	Високий
5.	Операційні ризики	Середня	Операційний, фінансовий, репутаційний	Високий
6.	Ризики зміни управлінської політики	Низька	Операційний	Середній
7.	Ризики зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	Висока	Операційний, фінансовий	Високий
8.	Ризики рентабельності	Середня	Фінансовий	Високий
9.	Ризики ліквідності	Висока	Фінансовий, операційний	Дуже високий
10.	Ризики платоспроможності	Висока	Фінансовий, операційний	Дуже високий
11.	Ризики ділової активності	Середня	Фінансовий, операційний	Високий
12.	Ризики фінансової стійкості	Висока	Фінансовий	Високий
13.	Ризик недоотримання прибутку	Середня	Фінансовий	Високий
14.	Ризик зміни вартості активів	Низька	Фінансовий	Середній

Джерело: складено автором

Як бачимо, найвищу пріоритетність для компанії мають ризики ліквідності та платоспроможності через їх високу ймовірність та критичний вплив на фінансовий стан. Також високу пріоритетність мають економічні, ринкові ризики та ризики зміни законодавства через зовнішні фактори.

Оцінимо ризики ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” задля встановлення більш об’єктивних пріоритетів щодо управління різними видами ризиків на основі їх ймовірності настання та масштабу потенційного впливу.

Ймовірність настання ризиків оцінюється за наступною шкалою від 0 до 1:

- 0 - 0,2 дуже низька; 0,2 - 0,4 низька;
- 0,4 - 0,6 середня; 0,6 - 0,8 висока
- 0,8 - 1 дуже висока

Таблиця 2.8.

Оцінка ризиків
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

№	Вид ризику	Ймовірність настання	Потенційний вплив	Пріоритетність	Обґрунтування
1.	Ризики зміни законодавства	0,6 (Середня)	Операційний, фінансовий	Високий	Зміни можуть призвести до додаткових витрат, обмежень
2.	Економічні ризики	0,8 (Висока)	Фінансовий (-20% доходу), операційний	Високий	Прогнозоване падіння ВВП на 10%+ у 2024 році
3.	Ризики зміни ринкових умов	0,7 (Висока)	Фінансовий (-15% доходу), операційний, репутаційний	Високий	Зростання конкуренції на 25% у 2023 році
4.	Ризики зміни фінансового стану	0,5 (Середня)	Фінансовий	Високий	Коефіцієнт автономії 0,15 свідчить про залежність від кредитів
5.	Операційні ризики	0,6 (Середня)	Операційний, фінансовий (-5% доходу), репутаційний	Високий	Ріст витрат на 18% у 2023 році
6.	Ризики зміни управлінської політики	0,3 (Низька)	Операційний	Середній	Нове керівництво вступило у 2024 році
7.	Ризики зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	0,7 (Висока)	Операційний, фінансовий (-10% доходу)	Високий	Воєнний стан, міграція персоналу
8.	Ризики рентабельності	0,6 (Середня)	Фінансовий	Високий	Рентабельність продажів 16,4% у 2023 році

9.	Ризики ліквідності	0,8 (Висока)	Фінансовий, операційний	Дуже високий	Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,00025
10.	Ризики платоспроможності	0,7 (Висока)	Фінансовий, операційний	Дуже високий	Зобов'язання 98 млн грн, власний капітал 17 млн грн
11.	Ризики ділової активності	0,4 (Середня)	Фінансовий, операційний	Високий	Оборотність дебіторської заборгованості 34,68
12.	Ризики фінансової стійкості	0,7 (Висока)	Фінансовий	Високий	Коефіцієнт фінансової стійкості 0,15
13.	Ризик недоотримання прибутку	0,5 (Середня)	Фінансовий	Високий	Чистий прибуток +17 млн грн у 2023
14.	Ризик зміни вартості активів	0,4 (Низька)	Фінансовий	Середній	Активи +66,8% у 2023 році

Джерело: складено автором

Для розрахунку ризиків використаємо наступні формули:

1. Оцінка ймовірності ризику (P) – ймовірність того, що конкретний ризик виникне.

$$\text{Оцінка ймовірності виникнення ризику (P)} = \frac{(\text{кількість випадків виникнення ризику})}{(\text{загальна кількість випадків})} \quad (3.1)$$

2. Оцінка потенційних наслідків ризику (L), яка розраховується як відношення величини збитків до вартості активів і є важливим показником в управлінні ризиками:

$$\text{Оцінка потенційних наслідків ризику (L)} = \frac{(\text{величина збитків})}{(\text{вартість активів})} \quad (3.2)$$

3. Оцінка впливу ризику (I) – потенційний вплив ризику на проєкт або організацію, якщо він виникне.

$$\text{Оцінка впливу ризику (I)} = (\text{потенційні наслідки ризику}) \times (\text{ймовірність виникнення ризику}) \quad (3.3)$$

4. Оцінка ваги ризику (R) – загальна оцінка ризику, яка враховує як ймовірність, так і вплив. Розраховується як добуток ймовірності та впливу:

$$R = P \times I \quad (3.4)$$

5. Очікуваний вплив ризику (ER) – вага ризику, помножена на вартість ризику. Допомагає оцінити загальний вплив ризику на проект або організацію:

$$ER = R \times Cost\ of\ Risk \quad (3.5)$$

Оцінимо кількісно різні типи ризиків і порівняємо їх за рівнем потенційного впливу (табл. 2.9). Критеріями для встановлення пріоритетів управління ризиками можуть служити показники ваги ризику (R) або очікуваного впливу (ER). Ймовірність (P) оцінена за шкалою від 0 до 1 відповідно до попередніх оцінок. Потенційні наслідки (L) оцінені як відсоток можливих втрат від вартості активів, доходу, капіталу тощо на базі фінансових показників компанії. Вплив (I) оцінений в балах від 1 до 5, де 1 – незначний, а 5 – критично високий вплив. Вага ризику (R) розрахована як добуток ймовірності та впливу. Очікуваний вплив (ER) визначає загальний потенційний вплив ризику на діяльність компанії з урахуванням його ваги та фактичної вартості ризику.

Найвищими значеннями ваги ризику є: економічні ризики, ризики ліквідності, ризики платоспроможності – вони потребують першочергової уваги. А такі ризики, як зміна управлінської політики, мають найнижчі оцінки. Отримані кількісні показники, в поєднанні з якісними судженнями, дозволяють більш обґрунтовано розподіляти ресурси та зусилля на управління ключовими ризиками з найбільшим потенційним впливом.

Таблиця 2.9.

Кількісна оцінка ризиків
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

№	Вид ризику	Ймовірність (P)	Потенційні наслідки (L)	Вплив (I)	Вага ризику (R=P x I)	Очікуваний вплив (ER)
1.	Ризики зміни законодавства	0,6	0,1 (додаткові витрати 10% від активів)	4 (середній)	2,4	2,4 x Вартість ризику
2.	Економічні ризики	0,8	0,2 (20% зниження доходу)	5 (високий)	4,0	4,0 x Вартість ризику
3.	Ризики зміни ринкових умов	0,7	0,15 (15% зниження доходу)	4 (середній)	2,8	2,8 x Вартість ризику
4.	Ризики зміни фінансового стану	0,5	0,3 (30% зменшення капіталу)	4 (середній)	2,0	2,0 x Вартість ризику
5.	Операційні ризики	0,6	0,05 (5% зниження доходу)	3 (низький)	1,8	1,8 x Вартість ризику
6.	Ризики зміни управлінської політики	0,3	0,05 (5% зниження продуктивності)	2 (незначний)	0,6	0,6 x Вартість ризику
7.	Ризики зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	0,7	0,1 (10% зниження доходу)	4 (середній)	2,8	2,8 x Вартість ризику
8.	Ризики рентабельності	0,6	0,15 (15% зниження прибутку)	4 (середній)	2,4	2,4 x Вартість ризику
9.	Ризики ліквідності	0,8	0,4 (дефіцит ліквідності 40%)	5 (високий)	4,0	4,0 x Вартість ризику
10.	Ризики платоспроможності	0,7	0,5 (50% зростання боргу)	5 (високий)	3,5	3,5 x Вартість ризику
11.	Ризики ділової активності	0,4	0,1 (10% зниження обороту)	3 (низький)	1,2	1,2 x Вартість ризику
12.	Ризики фінансової стійкості	0,7	0,3 (30% зменшення капіталу)	4 (середній)	2,8	2,8 x Вартість ризику
13.	Ризик недоотримання прибутку	0,5	0,2 (20% зниження прибутку)	4 (середній)	2,0	2,0 x Вартість ризику
14.	Ризик зміни вартості активів	0,4	0,1 (10% знецінення активів)	3 (низький)	1,2	1,2 x Вартість ризику

Джерело: складено автором

Дослідивши систему управління ризиками ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”, ґрунтовно проаналізувавши її фінансово-економічну характеристику, логічним продовженням стає розробка стратегії управління ризиками на основі цих даних. Ця динамічна стратегія стане компанії дорожньою картою для мінімізації ризиків та стійкого розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” виявив широкий спектр ризиків, з якими стикається компанія. За допомогою кількісних методів було оцінено ймовірність настання, потенційний вплив та вартість кожного типу ризиків. Найвищу вартість мають економічні ризики (16,7 млн. грн.), ризики платоспроможності (34,4 млн. грн.) та ризики фінансової стійкості (24,2 млн. грн.). Це свідчить про необхідність невідкладних заходів з управління цими критичними ризиками, здатними завдати багатомільйонних збитків компанії. Водночас, інші ризики, такі як законодавчі, ринкові, операційні тощо, також потребують ретельного контролю та мінімізації їх впливу.

2. Результати оцінки вартості ризиків переконливо демонструють нагальну потребу у створенні ефективної системи управління ризиками для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”. Загальна потенційна вартість усіх ідентифікованих ризиків перевищує 140 млн. грн. на рік. Проте, як свідчать розрахунки, впровадження відповідних заходів з управління ризиками може забезпечити економію до 157 млн. грн. порівняно із ситуацією неконтрольованого розвитку подій. Такий значний ефект демонструє високу економічну доцільність інвестицій у створення комплексної системи ризик-менеджменту в компанії. Її основними елементами повинні стати постійний моніторинг та ідентифікація нових ризиків, розробка стратегій реагування, впровадження процедур контролю та звітності, а також розподіл відповідальності за управління ризиками між підрозділами.

3. Аналіз фінансових показників ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ” за 2021-2023 роки засвідчив стрімке зростання обсягів діяльності компанії, проте виявив також окремі зони підвищеного ризику. Зокрема, незадовільними є показники абсолютної ліквідності (0,00025 у 2023 році) та коефіцієнт автономії (0,15), що свідчить про нестачу високоліквідних активів та високу залежність від позикових коштів. Ці фактори обумовлюють високу вартість ризиків ліквідності (6,85 млн. грн.) та платоспроможності (34,4 млн. грн.) для компанії. Тому одними з ключових завдань у побудові системи управління ризиками мають стати заходи з оптимізації структури капіталу, управління грошовими потоками та формування резервних фондів для підвищення ліквідності та фінансової стійкості бізнесу.

4. Проведені розрахунки та аналіз продемонстрували високу актуальність і практичну цінність впровадження комплексної системи управління ризиками для ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ” з метою підвищення фінансової стабільності та результативності діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Стратегічне управління ризиками бізнес-структури

Стратегічне управління ризиками бізнес-структури є вкрай важливим для забезпечення стійкості та стабільного розвитку компанії. Воно передбачає комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків на всіх рівнях організації.

Для оцінки ймовірності та потенційного впливу ризиків використовують різноманітні джерела даних та аналітичні методи. Ключові кроки включають:

1. Збір історичних даних про ризикові події в минулому, експертних оцінок, галузевої статистики.
2. Аналіз внутрішніх (фінансові, операційні показники) та зовнішніх (економічні, політичні, соціальні) факторів, що сприяють виникненню ризиків.
3. Застосування кількісних методів, таких як побудова ймовірнісних моделей, аналіз чутливості, моделювання сценаріїв.
4. Використання якісних методів, як експертний метод Дельфі.
5. Оцінка втрат від реалізації ризиків – фінансових, операційних, репутаційних тощо [20].

Для розрахунку вартості ризику можна використовувати кілька підходів, а саме розрахунки методом на основі історичних даних, методом очікуваного збитку, методом страхової премії та методом вартості ризик-факторів. На практиці часто застосовується комбінація цих методів.

Результатом комплексної оцінки ризиків стає ранжування їх за критеріями ймовірності виникнення та серйозності наслідків. Це дозволяє

компанії визначити пріоритетні ризики та зосередити ресурси на розробку ефективних заходів з управління ними.

Оцінка вартості ризиків є критично важливим та стратегічним етапом, адже дає змогу кількісно обґрунтувати витрати на впровадження системи управління ризиками та повернення від цих інвестицій [21].

Розрахуємо орієнтовну вартість ризиків для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” на основі наявних даних.

Візьмемо ризик ліквідності, який був визначений як один з найвагоміших для компанії.

Метод очікуваного збитку:

Вартість ризику ліквідності = Ймовірність настання · Потенційні втрати

За нашими оцінками, ймовірність ризику ліквідності висока – 0,8.

Потенційні втрати внаслідок дефіциту ліквідності оцінювалися як 40% від суми високоліквідних активів компанії.

Розрахуємо високоліквідні активи за формулою:

Високоліквідні активи = Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Частина дебіторської заборгованості

За даними на 2023 рік:

Високоліквідні активи = 583,5 тис. грн (фін. інвестиції) + частина дебіторської заборгованості, припустимо 20% від 104147,6 тис. грн. = 20829,52 тис. грн.

Високоліквідні активи = $583,5 + 20829,52 = 21413,02$ тис. грн.

Потенційні втрати = 40% від 21413,02 = 8565,21 тис. грн.

Отже, вартість ризику ліквідності = $0,8 \cdot 8565,21 = 6852,17$ тис. грн.

Таким чином, за методом очікуваного збитку, орієнтовна вартість ризику ліквідності для компанії становить близько 6,85 млн. грн. на рік.

Аналогічно можна розрахувати вартість інших ключових ризиків, виходячи з імовірності їх реалізації та оцінки потенційних втрат на основі фінансових показників.

Отримані оцінки вартості ризиків допоможуть компанії визначити економічну доцільність витрат на впровадження системи управління ризиками та окремі заходи з їх мінімізації.

Розрахуємо вартість кожного ризику для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” методом очікуваного збитку.

Таблиця 3.1

Вартість ризиків
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

№	Ризик	Імовірність (P)	Потенційні втрати, тис. грн	Вартість ризику, тис. грн.
1	Ризики зміни законодавства	0,6	11578 (10% активів)	6946,8
2	Економічні ризики	0,8	20885 (20% доходу)	16708
3	Ризики зміни ринкових умов	0,7	15670 (15% доходу)	10969
4	Ризики зміни фінансового стану	0,5	34632 (30% капіталу)	17316
5	Операційні ризики	0,6	5207 (5% доходу)	3124,2
6	Ризики зміни управлінської політики	0,3	2904 (5% продуктивності)	871,2
7	Ризики внутр./зовн. середовища	0,7	10441 (10% доходу)	7308,7
8	Ризики рентабельності	0,6	2580 (15% прибутку)	1548
9	Ризики ліквідності	0,8	8565 (40% ліквідних активів)	6852
10	Ризики платоспроможності	0,7	49192 (50% зростання боргу)	34434,4
11	Ризики ділової активності	0,4	10441 (10% доходу)	4176,4
12	Ризики фінансової стійкості	0,7	34632 (30% капіталу)	24242,4
13	Ризик недоотримання прибутку	0,5	3432 (20% прибутку)	1716
14	Ризик зміни вартості активів	0,4	11578 (10% активів)	4631,2

Джерело: складено автором

Імовірність (P) взята з попередніх оцінок.

Потенційні втрати оцінені у грошовому еквіваленті як відсоток від відповідних фінансових показників (активи, дохід, капітал, прибуток).

Вартість ризику = Імовірність · Потенційні втрати.

Як бачимо, найвищу вартість мають такі ризики:

- економічні (16,7 млн. грн.);
- ризики платоспроможності (34,4 млн. грн.);
- ризики фінансової стійкості (24,2 млн. грн.).

Це ті сфери, де компанія потенційно може понести найбільші втрати, тому впровадження заходів з управління цими ризиками є критично важливим.

Також істотну вартість мають ризики змін законодавства, ринку, фінансового стану. Їх вартість становить 7-17 млн. грн.

Менш критичними, але також важливими для уваги є решта ризиків з вартістю від 0,9 до 6,9 млн. грн. на рік.

Дані цієї таблиці дозволяють керівництву компанії обґрунтувати доцільність інвестицій в управління ризиками та визначити найбільш пріоритетні сфери для концентрації зусиль та ресурсів.

Отже, провівши комплексну оцінку вартості різних видів ризиків для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” методом очікуваного збитку, було отримано орієнтовні грошові еквіваленти можливих втрат компанії від їх реалізації. Ці дані дозволяють зробити важливі висновки для розробки ефективної стратегії управління ризиками компанії.

Було визначено найбільш критичні ризики, що мають найвищу вартість – економічні ризики, ризики платоспроможності та фінансової стійкості. Сумарна потенційна вартість лише цих трьох груп ризиків становить близько 75 млн. грн. на рік. Тому пріоритетом для керівництва має стати впровадження комплексних заходів із управління цими ризиками.

Було виявлено ряд інших істотних ризиків, таких як зміни законодавства, ринкової ситуації, фінансового стану, становлять сукупну вартість понад 30 млн. грн. Вони також потребують ретельної уваги та розробки спеціальних програм з контролю та мінімізації впливу.

Були виділені менш вартісні, але також важливі ризики операційної діяльності, зміни управлінської політики, внутрішнього/зовнішнього середовища, загальної ризик-вартістості яких досягає близько 17 млн. грн. і які не повинні ігноруватися в загальній стратегії управління ризиками компанії.

Оцінка вартості ризиків дає чітке економічне обґрунтування необхідності виділяти відповідні ресурси на створення системи управління ризиками. Потенційний збиток для компанії від їх нехтування сягає понад 120 млн. грн. на рік.

У порівнянні з цими сумами, інвестиції у систему ризик-менеджменту, найм кваліфікованих фахівців, розробка внутрішніх політик та процедур, впровадження контролюючих підрозділів стають економічно виправданими та обґрунтованими кроками.

Базуючись на результатах комплексного аналізу та оцінки вартості ризиків запропонуємо компанії “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” створення цілісної стратегії управління ризиками.

3.2. Стратегія управління ризиками ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” є компанією, що надає послуги з комплексного обслуговування об’єктів, управління нерухомістю та оренди у м. Одеса. Ефективне управління ризиками має ключове значення для забезпечення стабільної діяльності та фінансового благополуччя компанії у цій сфері бізнесу [37].

Серед основних ризиків, які мають найбільший вплив на діяльність компанії виділяємо чотири групи операційні, комерційні, правові та фінансові.

Для ефективного управління виявленими ризиками ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” доцільно впровадити комплексну систему ризик-менеджменту, що включатиме (табл.3.2):

1. Ідентифікацію, оцінку та моніторинг ключових ризиків.
2. Розробку стратегій та планів дій з мінімізації впливу ризиків.
3. Чіткий розподіл відповідальності за управління ризиками між підрозділами.
4. Впровадження систем внутрішнього контролю та аудиту.
5. Регулярний перегляд та оновлення політик управління ризиками.

Таблиця 3.2

Категорії ризиків
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”

№	Види ризиків	Опис
1.	Операційні ризики	Як компанія сфери послуг, КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ стикається з операційними ризиками, пов'язаними з наданням якісного обслуговування, управлінням персоналом, контролем витрат та ефективністю бізнес-процесів. Будь-які збої в обслуговуванні можуть негативно вплинути на репутацію та відносини з клієнтами.
2.	Ринкові/комерційні ризики	Компанія працює в конкурентному середовищі, тому існує ризик втрати частини ринку через появу нових гравців, зміни попиту на послуги або недостатню гнучкість у пристосуванні до мінливих потреб клієнтів.
3.	Фінансові ризики	Оскільки компанія є прибутковою, вона схильна до фінансових ризиків. Це може включати кредитні ризики при роботі з боржниками, ризики ліквідності при управлінні грошовими потоками, а також валютні ризики при здійсненні транзакцій у різних валютах.
4.	Правові та регуляторні ризики	Діяльність компанії підпадає під регулювання законодавства України у сферах нерухомості, оренди, трудових відносин тощо. Будь-які зміни у нормативних актах можуть створити додаткові вимоги або обмеження.

Джерело: складено автором

Належна увага до управління ризиками дозволить компанії мінімізувати потенційні втрати, забезпечити стійку діяльність та стабільно зростаючу

прибутковість у майбутньому. Рекомендуємо наступну стратегію управління ризиками. Стратегія системи управління ризиками спрямована на створення системи управління ризиками, яка забезпечить компанії можливість ефективного виявлення, аналізу та керування ризиками для забезпечення стабільності та успішності бізнесу.

Підходимо системно до ідентифікації, оцінки та вибору стратегій реагування на різні типи ризиків, керуючись їх пріоритетністю та потенційним впливом. Розробимо та запропонуємо етапи створення системи управління ризиками ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Етапи створення системи управління ризиками
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”**

Крок	Елементи стратегічного управління	Опис
1	Створення спеціального підрозділу ризик-менеджменту	Створення окремого підрозділу, який буде відповідати за ідентифікацію, аналіз, моніторинг та координацію управління ризиками.
2	Інтеграція управління ризиками в операційну діяльність	Включення оцінки ризиків у процеси прийняття рішень, розробка політик та навчання персоналу методикам ризик-менеджменту.
3	Фокус на пріоритетних ризиках	Концентрація на управлінні найбільш критичними ризиками, такими як економічні, платоспроможності, зміни законодавства, ринкові та фінансова стійкість.
4	Комплексний підхід до методів реагування	Використання різних підходів до управління ризиками, таких як уникнення, трансфер, зниження та прийняття, в залежності від виду ризиків.
5	Безперервний моніторинг та вдосконалення	Постійний контроль ефективності системи, перегляд оцінок та коригування заходів відповідно до змін у середовищі компанії та нових загроз та можливостей.
6	Залучення консультантів та аутсорсинг	Співпраця з експертами з зовнішніми компаніями для підвищення ефективності системи управління ризиками та аутсорсинг окремих функцій.

Джерело: складено автором

Ймовірність (P) оцінена в межах від 0 до 1 відповідно до попередніх оцінок (табл. 3.4). Вплив (I) оцінений в балах від 1 (незначний) до 5 (критичний). Потенційні втрати оцінені в грошовому еквіваленті на основі відсотків можливого впливу на ключові фінансові показники – активи, дохід, чистий прибуток тощо.

Таблиця 3.4

**Оцінка та заходи реагування на ризики
ТОВ "КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ"**

№	Ризики	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Потенційні втрати, тис. грн.	Вага ризiku (R=P·I)	Заходи реагування
1	Ризики зміни законодавства	0,6	4	11578 (10% активів)	2,4	Моніторинг регуляторних змін, юридичний супровід
2	Економічні ризики	0,8	5	20885 (20% доходу)	4,0	Диверсифікація ринків, оптимізація витрат
3	Ризики зміни ринкових умов	0,7	4	15670 (15% доходу)	2,8	Розширення асортименту, маркетингові заходи
4	Ризики зміни фінансового стану	0,5	4	34632 (30% капіталу)	2,0	Реструктуризація боргу, збільшення капіталу
5	Операційні ризики	0,6	3	5207 (5% доходу)	1,8	Оптимізація бізнес-процесів, навчання персоналу
6	Ризики зміни управлінської політики	0,3	2	2904 (5% продуктивності)	0,6	Залучення зовнішніх консультантів
7	Ризики внутр./зовн. середовища	0,7	4	10441 (10% доходу)	2,8	План непередбачуваних ситуацій, резерви
8	Ризики рентабельності	0,6	4	2580 (15% прибутку)	2,4	Контроль витрат, оптимізація цін
9	Ризики ліквідності	0,8	5	44693 (40% ліквідних активів)	4,0	Управління грошовими потоками, резервний фонд
10	Ризики платоспроможності	0,7	5	49192 (50% зростання боргу)	3,5	Реструктуризація боргу, збільшення капіталу
11	Ризики ділової активності	0,4	3	10441 (10% доходу)	1,2	Оптимізація управління ДЗ та кредиторською заборгованістю
12	Ризики фінансової стійкості	0,7	4	34632 (30% капіталу)	2,8	Збільшення власного капіталу, оптимізація структури
13	Ризик недоотримання прибутку	0,5	4	3432 (20% прибутку)	2,0	Контроль витрат, оптимізація цін
14	Ризик зміни вартості активів	0,4	3	11578 (10% активів)	1,2	Диверсифікація інвестицій, страхування

Джерело: складено автором

Вага ризику (R) розрахована як добуток ймовірності та впливу за формулою. Запропоновані заходи реагування на ризики з урахуванням їх характеру та ваги. Отже, найвищу вагу мають економічні ризики, ризики ліквідності та платоспроможності. Для них рекомендуються термінові заходи – оптимізація витрат, управління грошовими потоками, реструктуризація боргу та збільшення капіталу. Високу вагу також мають ризики зміни законодавства, ринку, внутрішнього/зовнішнього середовища і фінансової стійкості. Для них необхідний ретельний моніторинг, диверсифікація, маркетингова активність та збільшення капіталу. Найнижчі ваги мають ризики зміни управлінської політики та зміни вартості активів. Але їх також не можна ігнорувати, потрібні превентивні дії.

Розрахуємо ефект від впровадження системи управління ризиками (табл. 3.5).

Потенційні втрати без системи управління ризиками взяті з попередньої таблиці. Потенційні втрати за системою управління ризиками оцінені як 50% від початкових втрат, припускаючи, що ефективна СУР дозволить знизити втрати вдвічі.

Економія = Різниця між втратами без СУР та з СУР показує вигоди від впровадження системи. Способи досягнення економії включають конкретні заходи з мінімізації ризиків, що запропоновані раніше.

Найбільша економія очікується від управління ризиками платоспроможності, ліквідності, фінансового стану та фінансової стійкості – до 34 млн. грн. Значна економія також можлива при управлінні економічними, ринковими та законодавчими ризиками – до 10 млн. грн.

Загальна очікувана економія від впровадження ефективної СУР становить близько 157 млн. грн. порівняно із ситуацією без управління ризиками.

Таблиця 3.5

**Оцінка ефективності впровадження системи управління ризиками
ТОВ "КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ"**

№	Ризик	Потенційні втрати без системи управління ризиками, тис. грн.	Потенційні втрати з системою управління ризиками, тис. грн.	Економія, тис. грн.	Способи досягнення економії
1	Ризики зміни законодавства	11578	2316	9262	Юридичний супровід, лобіювання інтересів
2	Економічні ризики	20885	10443	10442	Диверсифікація ринків, оптимізація витрат
3	Ризики зміни ринкових умов	15670	7835	7835	Маркетингові заходи, розширення асортименту
4	Ризики зміни фінансового стану	34632	10390	24242	Реструктуризація боргу, збільшення капіталу
5	Операційні ризики	5207	2604	2603	Оптимізація процесів, навчання персоналу
6	Ризики зміни управлінської політики	2904	1452	1452	Залучення консультантів, тренінги
7	Ризики внутр./зовн. середовища	10441	5221	5220	Плани непередбачуваних ситуацій, резерви
8	Ризики рентабельності	2580	1290	1290	Контроль витрат, оптимізація цін
9	Ризики ліквідності	44693	13408	31285	Управління грошовими потоками, резервний фонд
10	Ризики платоспроможності	49192	14758	34434	Реструктуризація боргу, збільшення капіталу
11	Ризики ділової активності	10441	5221	5220	Оптимізація управління ДЗ та КЗ
12	Ризики фінансової стійкості	34632	10390	24242	Збільшення власного капіталу
13	Ризик недоотримання прибутку	3432	1716	1716	Контроль витрат, оптимізація цін
14	Ризик зміни вартості активів	11578	5789	5789	Диверсифікація інвестицій, страхування

Джерело: складено автором

Отже, розрахунки демонструють високу потенційну вигоду від інвестицій у побудову комплексної системи управління ризиками в ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”. Її впровадження дозволить істотно знизити можливі втрати від реалізації різноманітних ризиків і забезпечити фінансову стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

3.3. Шляхи покращення стратегічного управління ризиками бізнес-структури

Впровадження ефективної системи управління ризиками є вкрай важливим, але разом з тим – безперервним процесом для будь-якої компанії. Навіть після розробки та імплементації цілісної стратегії управління ризиками, компанія ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” має продовжувати постійно вдосконалювати свій підхід до ризик-менеджменту [18, 19].

Це зумовлено низкою ключових факторів. По-перше, бізнес-середовище швидко змінюється, виникають нові виклики та загрози, які потребують своєчасної ідентифікації та адекватного реагування. По-друге, розвиваються нові методології, інструменти і технології управління ризиками, які можуть підвищити ефективність цього процесу. По-третє, накопичений досвід компанії дозволяє виявляти слабкі місця в існуючій системі та можливості для її покращення.

Тільки безперервне, системне і випереджальне вдосконалення стратегії управління ризиками дозволить ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” підтримувати високий рівень керованості та стійкості до потенційних загроз у довгостроковій перспективі. Цей процес має охоплювати весь спектр компонентів системи ризик-менеджменту - від ідентифікації та оцінки ризиків до методів їх мінімізації, моніторингу та комунікацій.

Основними напрямками вдосконалення стратегії управління ризиками бізнес-структури для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” є:

1. Постійне вдосконалення процесу ідентифікації та оцінки ризиків: регулярний перегляд та оновлення реєстру ризиків компанії; впровадження новітніх методик кількісного і якісного аналізу ризиків; залучення зовнішніх експертів та консультантів для незалежної оцінки; інтеграція аналізу ризиків у процеси стратегічного та операційного планування.

2. Розвиток культури управління ризиками в організації: проведення навчальних тренінгів для персоналу з питань ризик-менеджменту; впровадження системи мотивації та відповідальності за ефективне управління ризиками; створення комітетів/рад з управління ризиками за участі топ-менеджменту; залучення працівників до процесу ідентифікації та оцінки ризиків.

3. Удосконалення методів та інструментів реагування на ризики: розробка деталізованих планів дій щодо найбільш критичних ризиків; оптимізація розподілу ресурсів для найбільш ефективного впливу на ризики; запровадження сучасних ІТ-систем для моніторингу ключових індикаторів ризиків; аналіз альтернативних варіантів як трансферу, так і самостійного утримання ризиків.

4. Посилення інтеграції з іншими системами управління: узгодження системи управління ризиками за вимогами комплаєнсу та внутрішнього контролю; інтегрування ризик-менеджменту в процеси управління якістю, безпекою, екологічним менеджментом; гармонізація підходів до управління ризиками у всіх структурних підрозділах компанії.

5. Підвищення ефективності звітності та комунікацій: розробка комплексної системи ключових показників ризиків та звітності; забезпечення прозорості процесу управління ризиками для усіх зацікавлених сторін; налагодження комунікаційних потоків для інформування про нові ризики та заходи реагування.

6. Безперервне вдосконалення на основі кращих практик: проведення бенчмаркінгу підходів до управління ризиками в галузі та передових компаніях; аналіз та адаптація провідних міжнародних стандартів з ризик-менеджменту; впровадження циклу постійного поліпшення процесів управління ризиками (Plan-Do-Check-Act).

Реалізація комплексу заходів на вищезазначених напрямках дозволить ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ” забезпечити системний, безперервний і випереджальний підхід до вдосконалення стратегії та практики управління ризиками як невід’ємної складової системи менеджменту компанії.

В кожній бізнес-структурі комплексна реалізація заходів на вищезазначених векторах забезпечить високу адаптивність та гнучкість, а отже і підвищену стійкість системи управління ризиками компанії до нових викликів ринкового, економічного та регуляторного середовища [18, 19].



Рис. 3.1. Блок-схема процесу вдосконалення стратегії управління ризиками бізнес-структури

Джерело: складено автором

Наведемо блок-схем (рис. 3.1) у процесу вдосконалення стратегії управління ризиками для бізнес-структур.

Безперервне вдосконалення стратегії та практики управління ризиками є невід'ємною умовою для забезпечення стійкого та успішного функціонування як ТОВ "КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ" у довгостроковій перспективі так і інших бізнес-структур. Циклічний характер цього процесу дозволяє своєчасно реагувати на мінливі умови зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптуватися до нових викликів та загроз, а також імплементувати передові методології та інструменти ризик-менеджменту.

Реалізація комплексних заходів з вдосконалення системи управління ризиками за визначеними напрямками сприятиме посиленню ролі ризик-орієнтованого мислення в культурі компанії, інтеграції управління ризиками в операційні та стратегічні процеси прийняття рішень. Це забезпечить високий рівень керованості критичних ризиків бізнесу та дозволить максимально знизити потенційні втрати та недопущення реалізації загроз. Водночас, безперервне навчання персоналу, підвищення обізнаності з питань ризик-менеджменту та ефективні комунікації в цій сфері забезпечать повне розуміння та належну підтримку ризик-орієнтованого підходу на всіх рівнях організації.

Таким чином, впровадження безперервного циклу вдосконалення стратегії управління ризиками дозволить як ТОВ "КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ" так і іншим бізнес-структурам забезпечити сталий розвиток бізнесу, фінансову стійкість та високий рівень конкурентоспроможності в умовах турбулентного ринкового середовища.

Висновки до розділу 3

1. Проведене дослідження продемонструвало високу важливість та необхідність побудови ефективної системи стратегічного управління ризиками задля забезпечення стабільної діяльності та фінансового благополуччя ТОВ "КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ".

2. Комплексна ідентифікація та оцінка вартості потенційних ризиків для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” виявила, що найбільшу загрозу для компанії становлять економічні ризики, ризики платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Сукупна очікувана вартість цих ризиків без системного управління може сягати понад 100 млн. грн. на рік. Водночас, ефективне впровадження системи управління ризиками дозволить знизити ці втрати щонайменше вдвічі.

3. Для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” розроблено комплексну стратегію управління ризиками, яку може використати будь-яка бізнес-структура, що передбачає створення спеціалізованого підрозділу ризик-менеджменту, інтеграцію процесів управління ризиками в операційну діяльність тощо, поєднання різних методів реагування та безперервний моніторинг. Реалізація цієї стратегії забезпечить істотне зниження потенційних втрат та підвищення стійкості компанії.

4. Для підтримання високої ефективності системи управління ризиками бізнес-структурам необхідно забезпечити її безперервне вдосконалення шляхом циклічного процесу моніторингу середовища, своєчасного виявлення нових ризиків, перегляду методики та інструментів, навчання персоналу та комунікацій змін. Такий підхід дозволить адаптуватися до змін умов ведення бізнесу та імплементувати передові практики ризик-менеджменту.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджені питання розробки стратегії управління ризиками для бізнес-структури на прикладі ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ”.

Результати дослідження вказують на важливість і необхідність управління ризиками в бізнес-структурах, яке є вирішальним елементом для забезпечення стійкості та успішності в умовах непередбачуваності. Аналіз ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та розробляти відповідні стратегії управління, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Проведений огляд теоретичних основ управління ризиками вказує на необхідність ретельної класифікації та аналізу різних типів ризиків для ефективного управління ними. Управління ризиками є важливим процесом для забезпечення стійкості та ефективної діяльності підприємства в умовах невизначеності. Аналіз ризиків дозволяє ідентифікувати можливі загрози, оцінити їхній потенційний вплив та вартість, що створює передумови для розробки відповідних стратегій реагування.

Проведене дослідження діяльності ТОВ “КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ” виявило широкий спектр ризиків, серед яких найбільшу вартість мають економічні, ризики платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності та підтвердило важливість впровадження ефективної системи управління ризиками, оскільки виявлені ризики можуть мати значний вплив на фінансовий стан та стійкість підприємства. Сукупна очікувана вартість усіх ідентифікованих ризиків перевищує 140 млн. грн. на рік. Водночас впровадження системи управління ризиками може забезпечити економію до 157 млн. грн. порівняно з неконтрольованим розвитком подій, демонструючи високу ефективність таких заходів, суттєво знизити втрати та підвищити фінансову стабільність.

Для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” розроблено комплексну стратегію управління ризиками, що передбачає створення спеціалізованого підрозділу, інтеграцію процесів ризик-менеджменту в операційну діяльність, зосередження уваги на критичних ризиках, поєднання методів реагування та безперервний моніторинг системи. Її реалізація дозволить істотно знизити потенційні втрати та підвищити стійкість компанії.

Для підтримання високої ефективності система управління ризиками потребує постійного вдосконалення через циклічний процес моніторингу середовища, виявлення нових ризиків, оновлення методик та інструментів, навчання персоналу та комунікації змін. Такий підхід сприятиме адаптації до мінливих умов ведення бізнесу та імплементації передових практик ризик-менеджменту.

Результати дослідження мають практичну цінність для ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”, можуть бути використані іншими бізнес-структурами для вдосконалення систем управління ризиками й підвищення ефективності діяльності.

В цілому, дослідження підкреслює значення управління ризиками як стратегічної ініціативи, спрямованої на забезпечення стійкості та успішності бізнесу в умовах постійних змін і невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Л.М. Управління інвестиційними ризиками на промисловому підприємстві. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 7–12. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
2. Ананєєва Ю.В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, 2020. № 16(44). С. 127–135.
3. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
4. Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Електронний науково-практичний журнал “Економіка та управління національним господарством”. 2017. Вип. 17. С. 91-98.
5. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб’єктів господарювання. 2023. Економіка та суспільство, (55).
6. Боровик М.В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 63 с.
7. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2019. № 4. С. 34-41.
8. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
9. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 29-42.

10. Дибя М.І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства. Національний університет "Львівська політехніка". Серія: Облік та аудит. 2018. № 1. С. 22–28.
11. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навч.-метод. посібн. Київ : ТОВ "КАЛЕНДАР ТМ", 2022, 132 с.
12. Демченко Г.В. Ризик менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.
13. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
14. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312 с.
15. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 "Публічне управління та адміністрування". Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
16. Нечипорук Л.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 100 с.
17. Паламарчук, О., & Петришина, С. (2023). Будівельна галузь України: стан та прогнози. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>
18. Сейсебаєва Н.Г., Трещова Е. О. Методичний підхід до визначення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства шляхом комплексного оцінювання його ризиків. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. №1 (41). С. 25-31.
19. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. 2019. № 9-10 (272-273). С. 127-145.
20. Рязанова Н. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. 2022. № 1 (56). С. 63-51.

21. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко . Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
22. Скопенко Н.С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910–916.
23. Ткаченко С.Є. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 169-177.
24. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9-13.
25. Штепа В. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансовоекономічну безпеку підприємства : колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька Дніпро: Пороги, 2020. С. 376-387.
26. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1. С. 253-264.
27. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. Банківська справа. 2019. №1. С.20-30.
28. Якошь І.С. Необхідність упровадження комплексної системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. Економіка промисловості. 2019. № 4. С. 152-156.
29. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O. (2023). Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 32(3), 540-549. <https://doi.org/10.15421/112348>

30. Негі, А. (2021). Оцінка та управління ризиками в будівельних проектах. Математична статистика та інженерні програми, 70(1), 668–675.
<https://doi.org/10.17762/msea.v70i1.2522>
31. Управління ризиками підприємства (ERM): що це таке і як працює URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>
32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” URL: <https://clarity-project.info/edr/38154337>
33. КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38154337/
34. КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ URL: <https://management.kadorr.com/>
35. Підсумки за 2023 рік будівельного ринку URL: <https://nerukhomi.ua/>
36. 4 тренди, які вплинуть на будівельну галузь у 2024 році: кадровий голод, зовнішнє будівництво, ланцюги постачання та новітні технології URL: <https://propertytimes.com.ua/>
37. Фінансова звітність ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” URL: <https://clarity-roject.info/edr/>
38. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. (2023). Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. Econ. Aff., 68(01s): 107-114.
39. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O. (2023). Risk management analysis of environmental investment in economic security. Journal of Geology, Geography and Geoecology, 32(3), 540-549.
40. Кібік О.М., Слободянюк О.В. Ризик-менеджмент в управлінні підприємством. Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (28-29 жовтня 2022

року), м. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня
“Волиньполіграф”, 2022. С.29-31.