



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » _____ 202_ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «САКУМС»»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Припутня Юрія Петровича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ **Даниленко Наталія Борисівна**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**на магістерську кваліфікаційну роботу
«Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві
ТОВ «Сакумс»»**

Студента Припутня Ю.П. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Даниленко Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Кіт М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В. о. завідувача кафедри _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Припутню Юрію Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві ТОВ «Сакумс»»**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року №65

2. Строк подання студентом роботи **10 січня 2025 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи**

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

рис. та табл., що розкривають теоретичні основи ризик-менеджменту підприємства;

рис. та табл. щодо аналізу системи ризик-менеджменту підприємств України;

рис. та табл. щодо перспектив удосконалення системи ризик-менеджменту підприємств України.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень- 2024 р.</i>	<i>Остаточне</i>
			<i>затвердже</i>
			<i>-ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад- грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р. -січень 2025р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	

Студент

(підпис)

Припутень Ю.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Даниленко Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Припутень Ю.П. Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві ТОВ «Сакумс». – Рукопис.

Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування. Львів, 2025. 110 с.

Обсяг роботи становить 100 сторінок, включаючи 14 таблиць, 14 рисунків, 2 додатки.

В роботі розглянуто сутність підприємницьких ризиків та їх чітка класифікація. Визначено зміст системи управління ризиками та охарактеризовано засади недопущення банкрутства підприємства. Охарактеризовано теоретичні засади оцінювання ризиків в діяльності підприємства. Проведено аналіз системи ризик-менеджменту на діючому підприємстві України. Визначено пріоритетні напрямки покращення системи управління ризиками та розроблено систему мінімізації ризиків та попередження банкрутства.

Ключові слова: ризик, загрози, менеджмент, ризик-менеджмент, аналіз, система управління

ANNOTATION

Pryputen Yu.P. Improving the risk management process at the enterprise LLC «Sakums». – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2025.

The amount of work is 100 pages, including tables 14, 14 figures 2 applications.

The work examines the essence of business risks and their clear classification. The content of the risk management system is determined and the principles of preventing bankruptcy of the enterprise are characterized. The theoretical principles of assessing risks in the activities of the enterprise are characterized. An analysis of the risk management system at an operating enterprise in Ukraine is carried out. Priority areas for improving the risk management system are determined and a system for minimizing risks and preventing bankruptcy is developed.

Key words: risk, threats, management, risk management, analysis, management system

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність підприємницьких ризиків, їх класифікація.....	12
1.2. Управління ризиками та недопущення банкрутства підприємства.....	33
1.3. Теоретичні засади оцінювання ризиків в діяльності підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «САКУМС».....	42
2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Сакумс»...	42
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сакумс».....	52
2.3. Система управління ризиками на ТОВ «Сакумс».....	57
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САКУМС».....	66
3.1. Світові практики ризик-менеджменту та можливості інтегрування в діяльність українських підприємств.....	66
3.2. Пріоритетні напрямки покращення системи управління ризиками ТОВ «Сакумс».....	71
3.3. Розробка системи мінімізації ризиків та попередження банкрутства ТОВ «Сакумс».....	76
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Слід зазначити, що вдосконалення процесу управління ризиками на підприємствах набуває дедалі більшого значення у сучасних економічних умовах. Це пов'язано з тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами. Підприємства постійно стикаються з економічними, правовими та соціальними викликами, які можуть суттєво вплинути на їхню стабільність та конкурентоспроможність. На нашу думку, відсутність належної системи управління ризиками може призвести до втрати фінансової стійкості, репутаційних збитків та навіть до повного припинення діяльності. Саме тому вдосконалення процесу управління ризиками не слід розглядати як формальність, адже воно створює підґрунтя для стратегічного планування та ефективного використання ресурсів. Вважаємо, що саме системний і завчасний підхід до ідентифікації та оцінювання потенційних загроз забезпечує стійкість та довгостроковий розвиток у сучасному середовищі.

На нашу думку, процес управління ризиками є критично важливим елементом системи забезпечення стабільності на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Слід зазначити, що ризики не обмежуються лише фінансовими аспектами: вони можуть охоплювати виробничі, правові, технологічні та кадрові сфери. Втрата контролю над будь-якою з цих сфер може призвести до виникнення небажаних подій або кризових ситуацій. Отже, для успішного функціонування в умовах жорсткої конкуренції необхідно ретельно відстежувати можливі загрози та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Вважаємо, що без систематичного та комплексного підходу до управління ризиками підприємства не здатні ефективно розробляти стратегії розвитку і досягати поставлених цілей. Слід підкреслити, що грамотна оцінка і моніторинг потенційних небезпек дозволяють уникати багатьох проблем та мінімізувати збитки.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Слід підкреслити, що ризик-менеджмент формує основу для прийняття виважених управлінських рішень, адже дає змогу визначити оптимальний баланс між можливістю отримання прибутку та рівнем загроз. Керівництво підприємства, маючи чітку картину потенційних ризиків, може краще планувати інвестиційні проекти, структурувати виробничі процеси та впроваджувати інновації. Саме тому вдосконалення процесу управління ризиками сприяє гнучкості бізнесу й зменшує вірогідність збитків. На нашу думку, у сучасних умовах важливо не лише вміти реагувати на вже наявні ризики, а й передбачати появу нових, проактивно готуючись до динамічних змін. Вважаємо, що такий проактивний підхід гарантує збереження не лише фінансової стабільності, а й репутації, що є вагомим активом для будь-якого підприємства. До того ж ретельно розроблена система управління ризиками допомагає підвищити ефективність співпраці з партнерами та контрагентами.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідження проблем ризик-менеджменту на підприємствах було і залишається увагою багатьох науковців. При цьому, слід зазначити, що це стосується й оцінювання впливу тих чи інших ризиків. Серед науковців та практиків, виділимо: О. Андрієнко, Л. Білик, В. Бондаренко, Т. Васильчук, О. Гриценко, І. Дмитрієнко, Ю. Євтушенко, В. Захарченко, Л. Іванова, М. Коваленко, О. Козлова, В. Литвиненко, І. Марченко, О. Мельник, В. Морозова, Л. Павленко, В. Петренко, О. Романюк, Л. Савчук, О. Силкін, В. Сидоренко, О. Тарасенко, В. Ткачук, Л. Шевченко, В. Шевчук, О. Яременко та інші.

Вважаємо, що сучасні підходи до управління ризиками постійно еволюціонують, відображаючи тенденції глобального розвитку. Якщо раніше підприємства здебільшого орієнтувалися на стандартні методи оцінювання фінансових загроз, то сьогодні все частіше впроваджуються інтегровані системи ризик-менеджменту. Такі системи охоплюють всі рівні діяльності та сприяють узгодженню цілей різних підрозділів для забезпечення комплексної

стратегії безпеки. Слід зазначити, що чимало фірм уже почали вдосконалювати власну інфраструктуру ризик-менеджменту через цифрові технології, які допомагають автоматизувати процеси та підвищувати точність прогнозування. На нашу думку, інвестування в аналітичні інструменти, що базуються на математичних моделях або на технологіях штучний інтелект, дає змогу отримувати більш оперативні й достовірні дані для ухвалення рішень. Усе це врешті підвищує рівень стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Слід підкреслити, що вдосконалення управління ризиками безпосередньо впливає на стратегічне планування та планування ресурсів. Якщо керівники не мають належної інформації щодо потенційних загроз та ймовірних сценаріїв їх реалізації, то процес визначення пріоритетів стає хаотичним, а інвестиції можуть бути розподілені нерационально. Як наслідок, не лише підвищується ризик отримати збитки, а й знижується загальна ефективність діяльності. На нашу думку, тільки системний підхід до аналізу потенційних загроз дає змогу виокремлювати найважливіші ризики та фокусувати ресурси саме на них. Вважаємо, що впровадження чітких методик, процедур і політик сприяє встановленню прозорості в управлінні ризиками, що, у свою чергу, покращує контроль та забезпечує ефективну звітність. Усе це створює надійну основу для стратегічного розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та обґрунтування перспективних напрямів вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних **завдань** дослідження:

- проаналізувати сутність підприємницьких ризиків, їх класифікація;
- розкрити зміст управління ризиками та недопущення банкрутства підприємства;
- визначити теоретичні засади оцінювання ризиків в діяльності підприємства;

- провести аналіз характеристики діяльності ТОВ «Сакумс» та його місця на ринку;
- оцінити систему управління ризиками на ТОВ «Сакумс»;
- здійснити аналіз фінансового стану ТОВ «Сакумс»;
- дослідити можливості інтегрування світового досвіду практики ризик-менеджменту;
- визначити напрямки покращення системи управління ризиками ТОВ «Сакумс»;
- здійснити належне економічне обґрунтування системи мінімізації ризиків та попередження банкрутства ТОВ «Сакумс»;
- підсумувати основні результати дослідження, вказати на значимість розроблених пропозицій та можливі напрямки подальших досліджень у цій області.

Предмет дослідження – оцінка сучасного стану, результатів та проблем управління ризиками.

Об’єкт дослідження – система управління ризиками на підприємстві ТОВ «Сакумс»

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюцій базових понять щодо управління ризиками на підприємстві; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем в системі управління ризиками на підприємстві; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до системи управління ризиками на підприємстві; морфологічного аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату підвищення ефективності ризик-менеджменту; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження щодо підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві; абстрактно-логічний – під час

проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, представлені Державною службою статистики України, фінансова звітність і первинна документація, результати опитування, інтернет-ресурси, фінансова звітність ТОВ «Сакумс».

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретичні засади розроблення сучасної системи мінімізації ризиків та попередження банкрутства, в основу яких покладено підхід до покращення інформаційного забезпечення, що економічно-обґрунтований та викладений в роботі.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані напрямки вдосконалення процесу мінімізації ризиків та попередження банкрутства можуть бути використанні в діяльності провідних підприємств України для забезпечення підвищення їх безпекового розвитку в умовах сьогодення.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел й додатки.

У першому розділі визначено теоретичні основи системи управління ризиками на підприємстві.

У другому розділі проведено системи управління ризиками ТОВ «Сакумс».

У третьому розділі визначено напрямки вдосконалення процесу мінімізації ризиків та попередження банкрутства ТОВ «Сакумс».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність підприємницьких ризиків, їх класифікація

Основною метою діяльності підприємств є отримання прибутку, а в умовах ринкової економіки вони змушені працювати за умов невизначеності, що провокує виникнення різного роду ризиків. Ризику загрожують втратою ресурсів підприємства, їх нераціональним використанням, втратою партнерів, споживачів, репутації, ліцензії на здійснення підприємницької діяльності, настанням банкрутства.

Ризик є центральним поняттям у діяльності будь-якого підприємства, оскільки він визначає потенційні загрози та можливості, що можуть виникнути в процесі досягнення стратегічних і поточних цілей. Слід зазначити, що природа ризику полягає в невизначеності результату: подія або рішення можуть мати як позитивний, так і негативний ефект для фінансових показників, репутації чи інших аспектів функціонування. Найчастіше ризик асоціюється з небезпечними наслідками: втратою ресурсів, зменшенням прибутків чи навіть припиненням діяльності [33-35]. Проте важливо розуміти, що ризик може відкривати додаткові перспективи, адже створює простір для інновацій, пошуку нестандартних рішень та зміни усталених підходів. Підприємства, які повністю ігнорують ризики або прагнуть їх цілковито уникнути, нерідко втрачають потенційні вигоди та перетворюються на пасивних гравців ринку. Слід підкреслити, що саме вміння збалансувати негативні та позитивні аспекти ризику відкриває шлях до сталого зростання й довгострокового успіху. Під ризиком можна визначити як потенційну небезпеку втрат, яка може виникнути внаслідок особливостей різних природних явищ або видів людської діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Сутнісні засади розуміння підприємницького ризику в умовах
сьогодення***

Засади	Суть та зміст
Невизначеність та ймовірність	Ризик на підприємстві завжди пов'язаний із невизначеністю, яка виникає через неможливість точно передбачити майбутні події чи результати діяльності. Він має ймовірнісний характер, тобто може як реалізуватися, так і не реалізуватися. Наприклад, зміни ринкових умов, економічні кризи або технологічні збої можуть стати причиною ризику, але їх вплив залежить від конкретних обставин
Вплив на досягнення цілей.	Ризик безпосередньо впливає на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Він може призводити як до негативних наслідків (збитки, втрата ринкових позицій), так і до можливостей (нова ніша на ринку, удосконалення процесів). Тому управління ризиками спрямоване на мінімізацію загроз і максимізацію потенційних вигод.
Об'єктивність та суб'єктивність	Ризик має об'єктивну природу, оскільки виникає через зовнішні та внутрішні фактори, які не завжди залежать від підприємства (наприклад, законодавчі зміни або природні катаклізми). Однак він також має суб'єктивний характер, оскільки оцінка ризику залежить від досвіду, знань та ставлення керівництва до невизначеності
Взаємозв'язок із ресурсами	Ризик тісно пов'язаний із ресурсами підприємства, оскільки його реалізація може призвести до втрати фінансових, матеріальних або людських активів. У той же час, ефективне управління ризиками вимагає виділення додаткових ресурсів (наприклад, для страхування, впровадження систем моніторингу чи розробки стратегій мітигації)

*сформовано автором з використанням джерел: [7-9]

Термін «ризик» вивчають з історичної та економічної точки зору. В історичному аспекті ризик – це конкретна загроза, яку людина усвідомлює, або це ймовірність виникнення подій, які можуть спричинити збитки для об'єкта господарювання. В економічному аспекті ризик – це складна ситуація в умовах обов'язкового вибору, де необхідно вирішити конфліктність і невизначеність, оцінюючи вплив контрольованих і неконтрольованих факторів на досягнення очікуваного результату [1-4]. Усі підходи до визначення поняття «ризик» можна розділити на дві основні групи:

1. Ризик ототожнюють із загрозами, що можуть призвести до втрати підприємством частини своїх ресурсів або спричинити додаткові витрати та втрати доходів у ході виробничої або фінансової діяльності. У даному випадку ризик несе в собі загрозу настання негативних подій, невдач, небезпек.

2. Ризик розглядають як загрозу для окремого виду діяльності, тобто це потенційна небезпека, яка може виникнути за певних обставин.

У вивченні суті поняття «ризик» ключовими є його функціональні характеристики. У визначеннях «ризик» автори, зважаючи на його функціональну складову, роблять наголос на [5-6]:

- імовірності настання чи ненастання певної ризикованої події;
- невизначеності ризику чи ризикової ситуації;
- кількісній чи якісній оцінці ризику та його наслідків;
- його об'єктно-суб'єктній складовій ризику.

Слід зазначити, що ризик на підприємстві зазвичай розглядається як багатовимірне явище, яке охоплює фінансові, виробничі, правові, маркетингові та кадрові аспекти. Часто він виникає внаслідок взаємодії внутрішніх чинників (рівень компетенцій працівників, технічна оснащеність, ефективність управлінських рішень) і зовнішніх чинників (економічна ситуація на ринку, політична стабільність, зміни в законодавстві чи поведінка конкурентів). Важливо підкреслити, що ризик не є суто загрозою — він може перетворитися на рушійну силу для розвитку, змушуючи підприємства аналізувати ситуацію, впроваджувати інновації й шукати нові способи досягнення цілей. Наприклад, поява нових технологій або змін у споживчих уподобаннях становить певний ризик для наявних бізнес-моделей, але водночас надає шанс розширити асортимент продукції чи вийти на нові ринки. Здатність вчасно ухопити й використати такі можливості свідчить про гнучкість підприємства та його стратегічну далекоглядність [36-38].

Для кращого розуміння сутності ризику варто розглянути його класифікацію. Ризики поділяють за джерелами (внутрішні та зовнішні), за рівнем впливу на фінансові результати (високі, середні та низькі), за часом

настання (короткострокові, довгострокові) чи за ступенем керованості (керовані й некеровані). Слід зазначити, що внутрішні ризики часто пов'язані з недостатнім плануванням виробничих процесів, застарілим обладнанням чи відсутністю кваліфікованого персоналу. Зовнішні ризики, своєю чергою, можуть бути зумовлені коливаннями валютного курсу, змінами споживчих настроїв, політичною чи економічною нестабільністю [40-41]. Однак будь-який ризик, навіть найвищого рівня, можна в певній мірі контролювати або пом'якшувати шляхом грамотного аналізу та застосування відповідних стратегій. Слід підкреслити, що обізнаність про різні види ризиків та їхню природу дозволяє підприємствам сформувати цілісне бачення майбутніх викликів і віднайти способи їх ефективного використання або нейтралізації.

Процес управління ризиками передбачає здійснення їх класифікації, оскільки кожен вид ризику може вимагати інших підходів щодо їх регулювання чи попередження. Часто систему класифікаційних ознак зображують наступним чином (рис. 1.1).

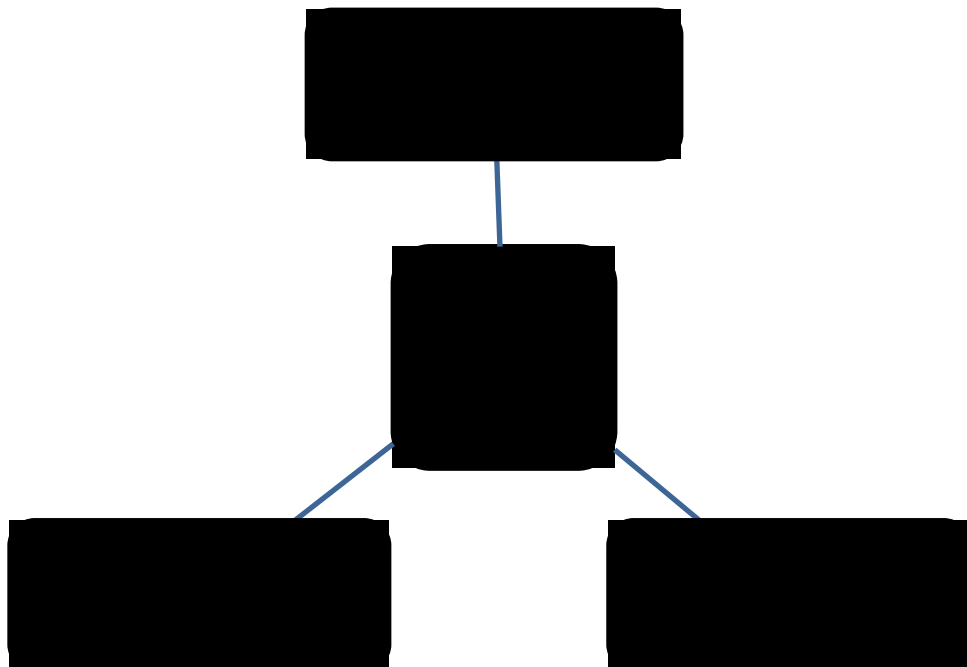


Рис. 1.1. Систематизація класифікаційних ознак ризиків з врахуванням рівнів управління*

*сформовано автором з використанням джерел: [31-32]

Сучасні умови діяльності потребують від підприємств розуміння того, що ризик може не лише призвести до небажаних наслідків, а й стимулювати пошук ефективніших рішень. Слід зазначити, що надмірна обережність і страх перед ризиком можуть пригнічувати інноваційні ініціативи та обмежувати потенційне зростання. І навпаки, поміркований, ретельно прорахований ризик часто стає рушієм проривних змін та дозволяє вийти за межі рутинних підходів. Успішні підприємства нерідко будують свою конкурентну стратегію, беручи до уваги широке коло можливих сценаріїв, включаючи найоптимістичніші та найпесимістичніші варіанти розвитку подій. Слід підкреслити, що вміння керівників оцінити й відсіяти непродуктивні чи надто небезпечні ризики, водночас не втрачаючи перспективних можливостей, є важливим показником зрілості системи управління. Так формується атмосфера відкритості та пошуку оригінальних рішень, що дозволяє створювати додану вартість навіть за складних ринкових обставин. Увесь спектр класифікаційних ознак ризиків включає (рис. 1.2) [55-56]:

- економічний зміст;
- час прояву;
- рівень втрат;
- обґрунтованість прийняття ризику;
- види можливих втрат;
- рівень передбачуваності й оцінки;
- масштаб охоплення;
- комплексність;
- час;
- причина (джерело);
- можливість впливу;
- ймовірність настання;
- фактори виникнення;
- середовище підприємства.

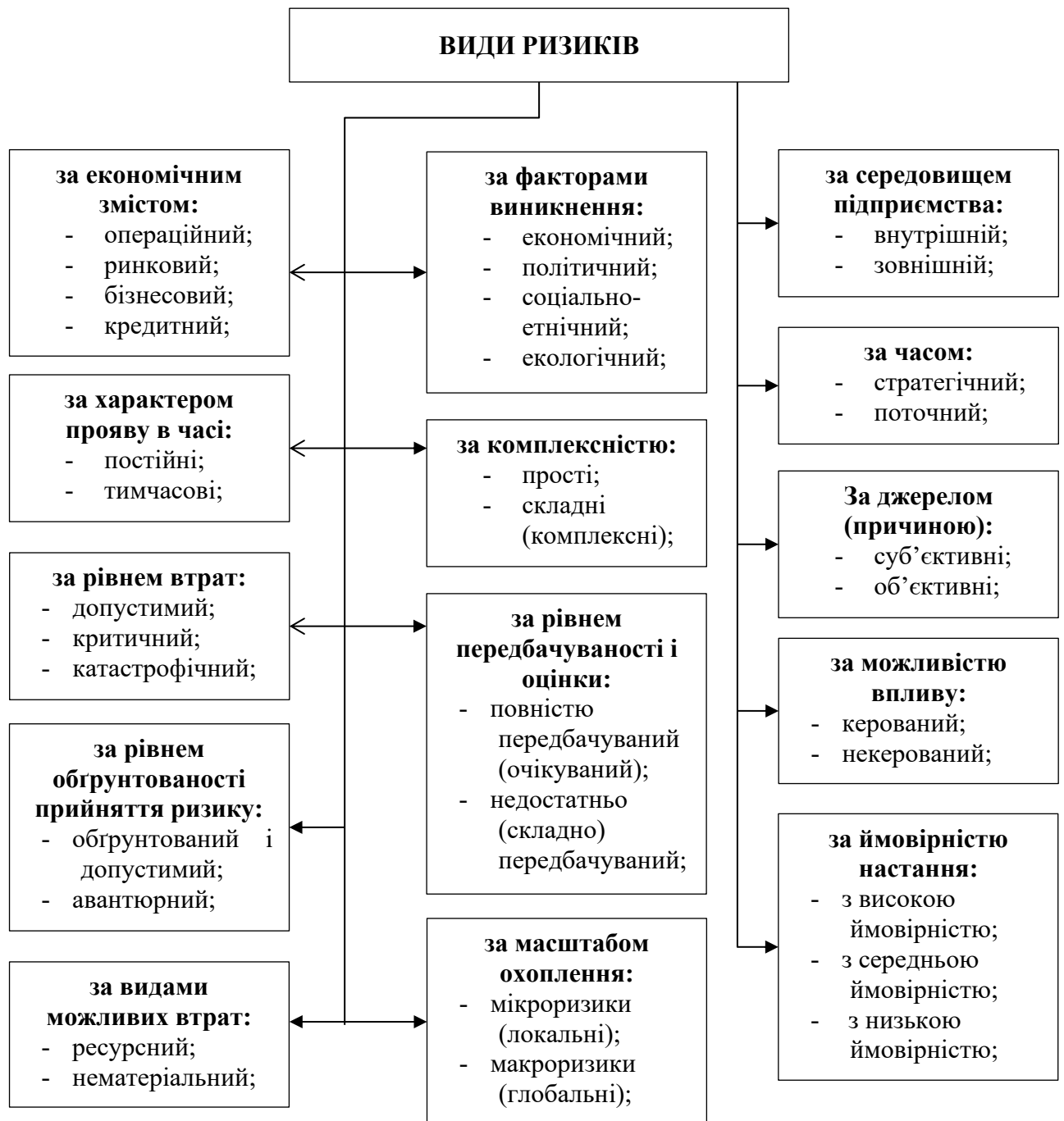


Рис. 1.2. Види ризиків за системою класифікаційних ознак*

*сформовано автором з використанням джерел: [42-44]

Управління є необхідним елементом у будь-якій сфері діяльності. Включає формування цілей, планування, прийняття рішень, організацію, управління, контроль та лідерство. В підприємницькій сфері специфічні цілі включають збільшення сукупного добробуту власників, підвищення прибутку,

збереження конкурентоспроможності, розвиток, отримання нових якостей та виконання соціальних та урядових завдань. Однак головною метою, без виконання якої не можна досягти усіх цілей, є утримання лідируючих позицій на ринку. Для досягнення цього підприємство повинно вживати комплекс заходів для забезпечення високого рівня виконання основних функцій та, що найважливіше, управління ризиками.

Управління ризиками – це специфічний аспект управління, що включає в себе використання різноманітних підходів, процесів та заходів. Його метою є охоплення максимально широкого спектру можливих ризиків для підприємства, їхню оцінку, а також формування, впровадження та контроль заходів з оптимізації рівня ризиків. Все це робиться з метою досягнення поставлених цілей підприємства.

Ризик-менеджмент є важливою складовою управління підприємством, використовуючи загальні принципи управління, такі як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Планування визначає цілі управління ризиками і розробляє стратегії для подолання непередбачуваних ситуацій і досягнення бажаних результатів. Організаційна функція відповідає за об'єднання колективу, який спільно розробляє та втілює програму управління ризиками. Мотивація впливає на менеджерів і інших співробітників управління ризиками, стимулюючи їх до дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Контроль включає в себе спостереження, перевірку і порівняння результатів діяльності управління ризиками з встановленими стандартами [57-59]. Регулювальна функція відповідає за виправлення дій відділу з управління ризиками для забезпечення ефективності його функціонування.

Необхідною частиною структури ризик-менеджменту повинен бути механізм контролю за ризиками (рис. 1.3).

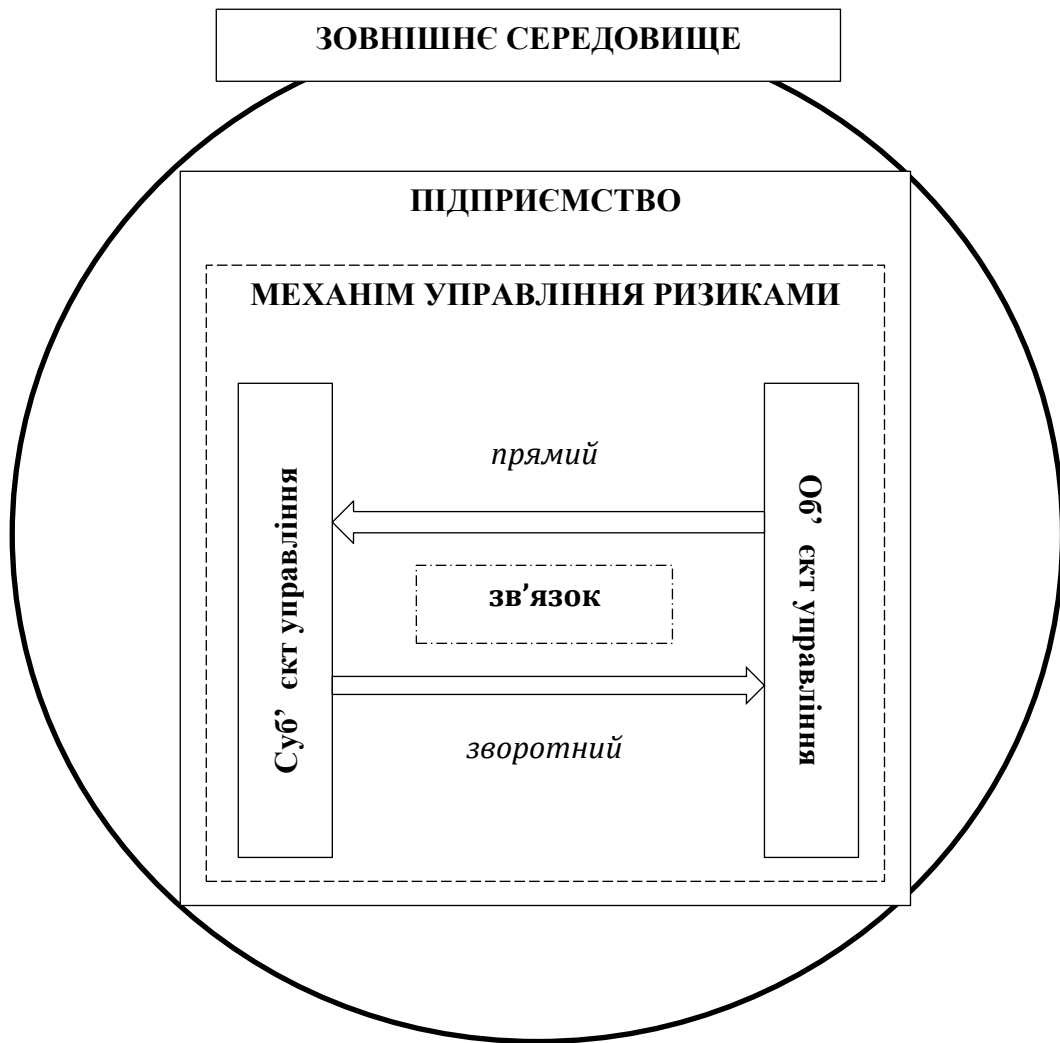


Рис. 1.3. Роль механізму ризик-менеджменту в системі корпоративного управління підприємства*

*сформовано автором з використанням джерел: [46-49]

Слід зазначити, що невіддільним складником роботи з ризиками є процес оцінки й вимірювання. Підприємства мають визначити, наскільки висока імовірність настання певної небажаної події, а також оцінити можливі наслідки для фінансової стабільності та репутації. Важливо, щоб керівники враховували як імовірність втрат, так і шанс отримати додаткові вигоди. Приклади успішних міжнародних кейсів свідчать, що підприємства, які готові виходити за рамки «зони комфорту», можуть у перспективі здобути значні конкурентні переваги. Слід підкреслити, що саме систематичний підхід до оцінки ризиків (використання спеціальних методик, аналіз статистичних

даних, моделювання сценаріїв) формує підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень. Такий аналіз передбачає не лише виявлення найвірогідніших загроз, але й усвідомлення тих можливостей, які на перший погляд здаються недосяжними. Управління ризиками передбачає, що підприємства будуть не просто намагатися уникнути будь-яких несподіванок, а й створювати умови для виваженого експериментування та дослідження нових напрямів. Слід зазначити, що якщо надто боятися ймовірних невдач, це може блокувати творчий потенціал і негативно вплинути на темпи зростання. З іншого боку, повна зневага до аналізу ризиків та відсутність системи їх контролю здатні завдати масштабних збитків. Оптимальний підхід полягає в тому, щоб сформувати культуру, де ризик розглядається як чинник стратегічного розвитку, а не як загроза, що її треба неодмінно обійти. Слід підкреслити, що в сучасному динамічному середовищі, коли нові технології та глобальні виклики постійно змінюють ринкову кон'юнктуру, саме вміння керувати ризиками здатне стати вирішальним фактором виживання й процвітання [19-22].

Слід зазначити, що більшість ризиків не виникають ізольовано: вони перетинаються, взаємно посилюються або, навпаки, частково компенсують один одного. Наприклад, вихід на іноземні ринки породжує валютні, політичні, логістичні та маркетингові ризики, проте одночасно може сприяти зростанню обсягів збуту й пошуку нових ніш. У такій ситуації керівництво підприємства повинно оцінити ймовірний загальний вплив від реалізації проекту і вирішити, які саме ризики варто прийняти або знизити до прийнятного рівня. Слід підкреслити, що грамотно побудоване управління ризиками має базуватися на цілісному підході. Це означає, що визначені цілі, ресурси та дії мають узгоджуватися між різними підрозділами й рівнями управління, щоб не допустити конфліктів пріоритетів. Завдяки такій узгодженості підприємства здатні не лише відвертати потенційні збитки, а й успішно розвивати нові напрями діяльності. Схематично систему ризик-менеджменту підприємства продемонстровано на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Система ризик-менеджменту в діяльності підприємства*

*сформовано автором з використанням джерел: [16-18]

Ризики на підприємстві — це потенційні загрози, які можуть призвести до втрат, зниження ефективності або навіть припинення діяльності. Вони виникають через невизначеність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на функціонування організації. Сутність ризиків полягає в тому, що вони є невід’ємною частиною будь-якої діяльності, і їх неможливо повністю усунути. Проте, їх можна мінімізувати завдяки грамотному управлінню. Розуміння природи ризиків дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентоспроможність. По-перше, ризики пов’язані з економічними факторами. Наприклад, коливання валютних курсів, інфляція, зміни попиту на ринку або економічні кризи можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства. Такі ризики важко прогнозувати, оскільки вони залежать від глобальних або національних економічних процесів. Для їх мінімізації компанії часто використовують стратегії диверсифікації, хеджування або створення фінансових резервів. По-друге, існують операційні ризики, які пов’язані з внутрішніми процесами підприємства. Це можуть бути технічні збої, помилки персоналу, неякісне управління ресурсами або порушення логістичних ланцюгів. Такі ризики часто виникають через недостатню організацію роботи або відсутність ефективних систем контролю. Їх усунення вимагає впровадження чітких процедур, навчання персоналу та використання сучасних технологій. По-третє, правові та регуляторні ризики є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства. Зміни в законодавстві, податковій політиці або стандартах галузі можуть призвести до додаткових витрат або обмежень. Наприклад, введення нових екологічних норм може вимагати модернізації виробництва, що потребує значних інвестицій. Для зменшення таких ризиків компанії повинні постійно моніторити законодавчу базу та консультуватися з експертами.

Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що сутність ризику на підприємстві полягає у сполученні факторів невизначеності, можливих збитків та потенційної вигоди. Розуміння, що ризик — це не лише можлива небезпека, а й джерело стратегічних перспектив, дозволяє підприємствам гнучкіше

підходити до питань розвитку, інвестицій і конкурентної боротьби. Слід підкреслити, що управління ризиком потребує збалансованої оцінки шансів та загроз, з урахуванням специфіки діяльності, кваліфікації персоналу та зовнішніх чинників впливу. Лише такий комплексний підхід дає змогу будувати міцний фундамент для прийняття обґрунтованих рішень і вчасного реагування на виклики середовища. У кінцевому підсумку, здатність перетворювати ризик на рушійну силу прогресу визначає, наскільки підприємство буде готовим протистояти майбутнім випробуванням і скористатися новими можливостями. І саме від цього залежить довготривала стабільність, прибутковість та репутація, що їх підприємство може здобути в очах своїх партнерів та споживачів.

1.2. Управління ризиками та недопущення банкрутства підприємства

Слід зазначити, що управління ризиками є однією з фундаментальних складових безпекового розвитку кожного підприємства. У сучасних умовах бізнес-середовище наповнене численними викликами, які можуть призвести до банкрутства або значно ускладнити діяльність [10-11]. Поняття ризику в цьому контексті охоплює не лише можливість зазнати фінансових втрат чи стикнутися з операційними труднощами, але й відкриває перспективу розширення ринків, впровадження нових технологій та покращення загальної конкурентоспроможності. Ключовою ідеєю управління ризиками є розуміння того, що ризик не можна повністю усунути, проте його можна оптимізувати: уникаючи надмірно небезпечних кроків і водночас використовуючи нагоди, які можуть принести додаткові прибутки. Тому визначення й аналіз ризику сприяють вчасному реагуванню на загрози, а планування дій дає змогу закласти міцний фундамент для безпекового розвитку та уникнути необоротних втрат, включно з банкрутством. Управління ризиками передбачає системний підхід до виявлення, оцінки та контролю загроз, що потенційно можуть спричинити банкрутство підприємства. Воно включає аналіз

внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на стабільність і довгострокові перспективи бізнесу. Серед внутрішніх ризиків можна назвати недостатню кваліфікацію працівників, проблеми з управлінськими процесами, брак інноваційної культури чи навіть конфлікти між різними відділами. Зовнішні чинники охоплюють нестабільність ринків, економічні коливання, зміни у державному регулюванні або діях конкурентів. Найбільша складність полягає в тому, що ці ризики можуть накопичуватися й призводити до каскадного ефекту: один нерегульований чинник посилює інший. Без належного управління ризиками будь-які фінансові чи репутаційні потрясіння можуть швидко перерости у загрозу неплатоспроможності та сприяти виникненню банкрутства.

Далі наведемо основні методи зниження ступеня ризику [62-64]:

1. Диверсифікованість. Цей процес має на меті розподіл коштів між різними об'єктами вкладення (бізнесами), які напрямую не пов'язані один з іншим. Метою цього процесу є зменшення рівня ризику і втрат. Так, розподіл фінансових ресурсів між різними, незалежними видами діяльності дозволяє знизити рівень ризику та збільшити ймовірність одержання запланованого доходу (наприклад, придбання акцій десяти різних акціонерних товариств замість акцій одного зменшує в 10 разів рівень ризику та збільшує в 10 разів ймовірність одержання запланованого доходу). Диверсифікація може бути ринків збуту, діяльності, постачальників і т.п.

2. Здобуття додаткової інформації є іншим методом зниження ризиків. Інформація це дуже цінний товар. Адже ступінь ризикованості приймаємих рішень, точність прогнозування результатів залежить від повноти та достовірності інформації.

3. Лімітування. Це процес встановлення граничних сум/обсягів (ліміту) продажу, витрат, кредиту, тощо. Суб'єктами господарювання цей метод застосовується, наприклад, при визначенні сум вкладення капіталу, при продажі товарів у кредит, при наданні позичок та ін.

4. Метод відмови від ризиків або уникнення від них. Зразок для

застосування даного методу – це закінчення виробництва одного виду продукції, відступ від галузі бізнесу, яка має ці ризики, та обирання нових, які ще не мають цих ризиків. Коли компанії застосовують цей метод, їх цікавить більше уникнення ризиків, ніж отримання прибутку. Найбільш ефективний цей метод керування ризиками, якщо велика ймовірність, що виникнуть збитки (реалізація ризику) і можливий обсяг збитку. Єдиною практичною альтернативою, яка є найкраща в даному випадку є запобігання ризиковим ситуаціям. Застосування даного методу є як для одиничних та однорідних, так і для масових та неоднорідних ризиків, адже незалежно від кількості ризиків, значень конкретних параметрів розмір можливого збитку для фірми все одно немалий і небажаний.

5. Метод утримування ризику або прийняття його на себе. Зміст даного методу полягає в покриванні збитків з рахунку власних фінансових ресурсів компанії. В даному випадку, йдеться як про планове, так і незаплановане прийняття ризику. В незапланованому прийнятті менеджер не має впевненості чи певний вид існує, або менеджер взагалі не мав можливості його виявити.

Здебільшого, коли йдеться про банкрутство, виникає уявлення про раптовий крах, спричинений низкою зовнішніх чи внутрішніх чинників. Проте статистика свідчить, що більшість кризових ситуацій починаються з дрібних ризиків, котрі поступово зростають і накопичуються. Якщо підприємства не приділяють належної уваги системному аналізу та прогнозуванню, вони можуть втратити здатність адекватно реагувати на зміни у ринкових умовах. Безпековий розвиток спрямований на те, щоб вчасно виявити приховані загрози, сформувати набір інструментів для їхньої мінімізації та використовувати кожен ризик як потенційну точку зростання. Важливо пам'ятати, що управління ризиками передбачає не лише уникнення небезпек, а й пошук нових можливостей для розширення бізнес-горизонтів. Успішні підприємства, які вміють керувати ризиками, демонструють стабільну адаптивність навіть в умовах непередбачуваних змін середовища. Завдяки такому підходу вони запобігають банкрутству й перетворюють ризик на

джерело конкурентних переваг. Класифікацію банкрутства підприємства за різними ознаками зображено на рисунку 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація категорій банкрутства*

Ознаки	Види	Ознаки	Види
ініціатор	добровільне	результат	оздоровлення
	примусове		ліквідація
дії певних осіб	ненавмисне	загальні види	реальне
	ненавмисне приховування неплатоспроможності		технічне
	ненавмисне створення неплатоспроможності		навмисне
стан активів	реальне	наявність криміналу	фіктивне
	фіктивне		приховане
	приховане		навмисне
умисність	необережне		
	умисне		

*сформовано автором з використанням джерел: [12-15]

Процес недопущення банкрутства, по суті, є одним із провідних завдань, котрі покликане вирішувати управління ризиками. Проте слід розуміти, що недопущення краху – це не тимчасова акція, а безперервний підхід, який враховує цілий спектр потенційних загроз і вразливостей. Йдеться про налагодження постійної комунікації між різними відділами та рівнями управління, щоб ризик не залишався поза увагою. Безпековий розвиток передбачає, що стратегічні цілі узгоджуються із заходами безпеки і що всі ключові рішення приймаються з урахуванням ймовірних негативних наслідків.

Коли таке погодження відсутнє, навіть найкращі плани зростання можуть обвалитися через один неконтрольований ризик. Тому важливою складовою стає вміння оцінити ступінь імовірності банкрутства на різних часових горизонтах, розробити антикризові стратегії і прописати механізми швидкого реагування. При цьому корисним може бути залучення зовнішніх консультацій чи експертиз, проте остаточне рішення все одно лишається за керівниками підприємства, які повинні вміти брати відповідальність за обраний напрям розвитку.

Суть системи управління ризиками полягає у створенні структури та відповідних процедур, що допомагають регулярно ідентифікувати, вимірювати та контролювати ризики [77-78]. Це стосується не лише фінансової сфери, а й виробничої, правової, кадрової, технологічної та інших. Кожен підрозділ підприємства має розуміти, які загрози можуть виникнути у процесі його діяльності й як вони вплинуть на загальний результат. Коли відсутній злагоджений механізм координації таких даних, виникають прогалини в системі, що підвищує імовірність помилок і збитків. Безпековий розвиток забезпечує інтеграцію управління ризиками у всі рівні управлінських рішень, починаючи з оперативних задач і закінчуючи стратегічними планами. Саме така комплексність не дає ризикам перерости у неконтрольовані загрози, які з часом можуть наблизити підприємство до банкрутства. Ефективне управління ризиками вимагає розвиненої аналітичної бази, чіткої регламентації обов'язків та постійного моніторингу змін на ринку.

Важливим аспектом системи управління ризиками є визначення прийняттого рівня ризику, тобто того діапазону, в якому підприємство готове діяти, щоб досягти своїх цілей без надмірної загрози банкрутства. Успішні стратегії базуються на ретельному співставленні потенційних вигод і можливих втрат, а також на розумінні, що повне уникнення ризику практично неможливе. Безпековий розвиток дає змогу вчасно перестрахуватися від критичних загроз, не задушивши при цьому інноваційну ініціативу й не пригнічуючи бажання досліджувати нові можливості. Однак недостатньо

просто визначити допустимий рівень ризику – необхідно створити механізми контролю, які б сигналізували про наближення до небезпечної межі. Такі механізми можуть включати регулярний фінансовий аналіз, оцінку динаміки продажів, вивчення нових регуляторних вимог тощо. Головне, щоб зібрана інформація була доступною для прийняття оперативних і стратегічних рішень, спрямованих на запобігання банкрутству та збереження потенціалу зростання (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Детермінанти процесу реагування на ризики*

*сформовано автором з використанням джерел: [66-68]

Безпековий розвиток передбачає також наявність чітких планів антикризових дій, що стають в пригоді у разі, коли ризик все ж таки переходить у фазу загрози. Для підприємства вкрай важливо мати заздалегідь узгоджену послідовність кроків, які допоможуть стабілізувати ситуацію, зберегти ключові ресурси та не допустити ланцюгової реакції, що здатна призвести до банкрутства [79-80]. Наприклад, якщо ризик пов'язаний із різким падінням попиту, то антикризовий план може передбачати тимчасове зменшення витрат, переорієнтацію на інші сегменти ринку чи запуск нових товарних ліній. Водночас антикризове планування має не лише реактивний характер, а й проактивний: управління ризиками включає моніторинг та випереджувальні дії для недопущення ще більшої дестабілізації. Саме така комплексність дозволяє говорити про системний підхід, а не про випадкові чи розрізнені заходи з рятування від фінансових потрясінь.

Важливість управлінських рішень у запобіганні банкрутству важко переоцінити. Навіть ідеальна система управління ризиками не принесе бажаного результату, якщо особи, які відповідають за ухвалення рішень, ігноруватимуть надану інформацію або прийматимуть рішення без належного аналізу. Безпековий розвиток базується на тому, що керівництво не лише отримує повноцінну картину ризиків, а й розуміє необхідність негайного реагування. Успішність підприємства багато в чому залежить від швидкості та якості реалізації аналітичних висновків: будь-яка затримка чи нерішучість можуть дати конкурентам перевагу або призвести до втрати ринкових позицій. Тому важливо, щоб існували прозорі процедури відповідальності й контролю: хто, коли й на підставі якої інформації робить певний крок. Завдяки цьому кожен учасник управлінського процесу усвідомлює свою роль і вагу своїх дій у контексті загального безпекового розвитку (табл. 1.3).

Отже, управління ризиками та недопущення банкрутства підприємства – це складна, багатогранна система, яка включає в себе аналітику, моніторинг, планування, розвиток корпоративної культури та професіоналізм у прийнятті рішень.

Таблиця 1.3

**Процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо
реагування на ризики ***

Етапи	Характеристика
Визначення проблеми та цілей	Перший етап передбачає чітку ідентифікацію ситуації, що вимагає управлінського рішення. Слід зрозуміти, який ризик або сукупність ризиків негативно впливає на безпековий розвиток підприємства і може призвести до банкрутства. Тут формується бачення бажаних результатів та ключових цілей. Важливо визначити пріоритетність проблеми з огляду на стратегічні плани й наявні ресурси, адже саме на цьому етапі закладається основа подальших дій
Збір та аналіз інформації	На другому етапі керівництво збирає максимум даних про поточні обставини, ринкову кон'юнктуру, внутрішні процеси й тренди, пов'язані з ризиком. Завдяки різноманітним методам аналізу (статистичні дослідження, моделювання, сценарії) встановлюються причинно-наслідкові зв'язки, виявляються найслабші місця та потенційні точки зростання. Тут же відбувається оцінка імовірності банкрутства за умови збереження існуючих тенденцій. Зібрана інформація лягає в основу для пошуку оптимальних рішень
Розробка альтернативних варіантів	Третій етап присвячений генеруванню можливих сценаріїв дій. Управління ризиками передбачає, що повинно бути кілька варіантів, кожен з яких відрізняється за рівнем складності, витрат і передбачуваним результатом. Деякі підходи можуть бути спрямовані на негайне зниження ризику, інші – на його переорієнтацію чи використання для отримання конкурентних переваг. Важливо врахувати, наскільки кожна з альтернатив допомагає уникнути банкрутства і водночас зберігає потенціал безпекового розвитку
Оцінка та вибір рішення	На цьому етапі аналітичні дані по кожному сценарію порівнюються з критеріями ефективності, серед яких можуть бути фінансові показники, терміни впровадження, ризик залишкових втрат та синергія з іншими ділянками роботи. Найчастіше тут застосовуються методи кількісної оцінки, наприклад аналіз вигод і витрат, або спеціалізовані матриці пріоритизації. Також враховується думка експертів, фахівців з різних відділів, щоб уникнути недооцінки будь-якого фактора

*сформовано автором з використанням джерел: [86-90]

Безпековий розвиток стає можливим лише тоді, коли на всіх рівнях функціонування формується спільне розуміння важливості системної роботи з ризиком. Успіх такої діяльності залежить від узгодженості зусиль, здатності швидко адаптуватися до змін та правильно розставляти пріоритети. Грамотно вибудована система управління ризиками не лише запобігає банкрутству, а й відкриває нові перспективи для розширення ринкових часток, впровадження інновацій та побудови довготривалих конкурентних переваг. Коли підприємство сприймає ризик як рушійну силу розвитку, а не виключно як загрозу, воно набуває високої гнучкості й послідовно рухається до стратегічних цілей. Водночас ефективно прийняття управлінських рішень лежить в основі всього процесу: від вчасного виявлення ризиків до результативної реалізації проєктів, що гарантує надійний захист від негативних сценаріїв і створює фундамент для успішного майбутнього.

1.3. Теоретичні засади оцінювання ризиків в діяльності підприємства

Управління ризиками, як цілісна система, передбачає постійне відстеження загроз, що можуть призвести до збитків або навіть до банкрутства. Водночас ризик не обов'язково означає лише негативні наслідки: у багатьох випадках він здатний відкрити додаткові можливості для зростання чи формування нових конкурентних переваг. Оцінювання ризиків покликане зменшити невизначеність, яка супроводжує підприємства у процесі прийняття рішень. Завдяки цьому стає реальним передбачити потенційні виклики та заздалегідь підготуватися до них, що сприяє більшій гнучкості й стійкості на динамічному ринку [50-51]. Недооцінка чи поверхове ставлення до оцінювання ризиків, навпаки, здатні призвести до підвищених витрат і втрати часу, унеможливаючи вчасне виявлення критичних точок, де зосереджується загроза банкрутства. Саме тому теоретичні основи, що описують методи аналізу та вимірювання ризику, набувають першорядного значення в контексті довготривалого та безпекового розвитку.

Поняття ризику має багату методологічну основу: в економічній науці воно відображає ступінь невизначеності, яка може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. У загальному вигляді оцінювання ризиків полягає у визначенні ймовірності настання певних подій і можливого розміру втрат або вигод, пов'язаних з ними. Однак ця дефініція не вичерпує всієї складності процесу, оскільки на практиці ризик часто охоплює ланцюг взаємопов'язаних явищ. Наприклад, зовнішньоекономічні фактори (зміна валютного курсу чи митної політики) можуть вплинути на закупівлі сировини, що у свою чергу торкнеться виробничих планів і рівня запасів. Недооцінка такого взаємозв'язку може перерости в значні фінансові втрати, а подекуди й у банкрутство [69-70]. Тому управління ризиками повинно передбачати міждисциплінарний підхід, де враховуються економічні, технічні, правові та навіть психологічні аспекти. З теоретичної точки зору, оцінювання ризику є основою для формування системи заходів, що допомагають зробити діяльність підприємства більш передбачуваною та стійкою до зовнішніх і внутрішніх коливань.

Сучасні підприємства можуть застосовувати різноманітні методи оцінки ризиків, які можна класифікувати на три основні групи: статистичні, аналітичні та експертні, як показано у таблиці 1.4.

Після порівняльного аналізу методів оцінки ризиків виявлено, що аналітичний метод є найбільш доступним інструментом для оцінки ризиків як для власника підприємства, так і для його партнерів. Особливий акцент в роботі робиться на відносній оцінці ризику, що базується на аналізі фінансового стану підприємства. Цей підхід дозволяє вчасно виявляти ймовірні ризики, враховуючи труднощі, пов'язані з обмеженою інформацією, обмеженим часом та випадками відсутності необхідних даних для проведення конкретних розрахунків.

Актуальність оцінювання ризиків зростає в міру того, як ринкові умови стають все більш мінливими та конкурентними. Підприємства, що не вміють своєчасно розпізнавати потенційні загрози, ризикують зазнати серйозних

втрат, які можуть перекреслити роки напруженої праці.

Таблиця 1.4

Основні категорії методів визначення ризиків та їх порівняльний аналіз*

Групи методів	Характеристика	Переваги	Недоліки
Статистичні	В основі даних методів лежить аналіз масиву статистичних даних і моделювання бізнес-процесів з використанням математичної статистики і теорії ймовірності. Часто застосовуються методи: індексний, середніх величин, угруповань, регресійний аналіз.	Висока точність розрахунків, вимірювані показники, можливість моделювання різних сценаріїв, можливість стандартизації.	Високі витрати на збір інформації та проведення аналізу, ризик вибору невірної моделі.
Аналітичні	Засновані на зборі та аналізі отриманої інформації (в кількісних і якісних показниках) і подальшому прийнятті рішень. Часто застосовуються методи: аналіз чутливості, беззбитковості, сценарний, імітаційне моделювання, метод нечітких множин.	Можливість формування індивідуального набору показників для аналізу, досягнення об'єктивної оцінки при відносно невисокій вартості, широке застосування.	Наявність суб'єктивізму в оцінках, проблеми порівняння якісних показників, відсутність загальноприйнятих стандартів.
Експертні	Базуються на суб'єктивному експертному аналізі кількісних і якісних показників з використанням методологій ранжирування і порівняльних оцінок.	Низька вартість і швидкість отримання результату, відсутність необхідності збору великого обсягу інформації.	Висока залежність від людського фактора (думки, досвіду експерта), труднощі в отриманні багатьох вимірних показників.

*сформовано автором з використанням джерел: [16-18]

Якщо говорити про безпековий розвиток, то він безпосередньо пов'язаний із попередженням кризових ситуацій, зокрема фінансових колапсів та управлінських помилок, що у підсумку можуть призвести до банкрутства. Водночас оцінювання ризиків дає змогу не лише уникнути негативних сценаріїв, а й своєчасно перейти до пошуку нових шляхів підвищення ефективності чи завоювання додаткових сегментів ринку [1-2]. З теоретичного погляду, якісний аналіз ризиків пропонує всебічну картину стану справ, демонструючи залежності між активами, процесами та зовнішнім середовищем. Усе це розширює горизонт планування та дозволяє уникати поспішних рішень, наслідки яких можуть бути фатальними. Якщо процес оцінювання нехтується або зводиться до формальної процедури, підприємство може швидко втратити контроль над ключовими факторами успіху.

Метою оцінювання ризиків є не лише виявлення слабких місць, а й визначення потенційних можливостей, які можуть виникати на ринку внаслідок динамічних змін. Управління ризиками у цьому разі виконує роль своєрідного каталізатора для посилення конкурентних позицій. Недарма багато досліджень у сфері економічної теорії підтверджують, що підприємства, які проактивно підходять до оцінювання ризиків, частіше залишаються прибутковими та рідше потрапляють у зону банкрутства. Безпековий розвиток передбачає, що оцінка проводиться систематично й узгоджено з іншими елементами стратегічного менеджменту, включаючи фінансове планування, маркетинг і кадрову політику [22-23]. Саме такий цілісний погляд дозволяє повністю розкрити потенціал оцінювання ризиків: воно дає змогу побачити, де саме криються приховані резерви й у якому напрямі краще спрямувати ресурси, щоб досягти максимальної вигоди та уникнути серйозних втрат. Інакше кажучи, оцінювання стає інструментом, який не лише захищає від небезпеки, а й підказує, як ефективно скористатися можливостями на ринку (табл. 1.5).

Управління ризиками часто розглядається як сукупність взаємопов'язаних кроків, одним із яких є оцінювання. Саме цей етап створює

теоретичне підґрунтя для подальших дій: формування стратегій, розробки планів реагування та визначення пріоритетів у розподілі ресурсів. Якщо підприємства ігнорують оцінку ризиків, вони перетворюють свою діяльність на низку випадкових спроб і помилок, що врешті може обернутися банкрутством.

Таблиця 1.5

Позитивні результати від проведення оцінювання ризиків*

Уможливлення зниження рівня невизначеності	Формування системи раннього попередження
Першим вагомим позитивним наслідком від комплексного оцінювання ризиків є підвищення рівня передбачуваності та, відповідно, гнучкості управлінських рішень. Коли підприємство має детальний огляд потенційних загроз і можливостей, воно здатне більш обґрунтовано й виважено розподіляти наявні ресурси та визначати пріоритети. Такі дії значно знижують імовірність банкрутства, оскільки дозволяють скеровувати інвестиції у напрями, які не лише приносять максимальну віддачу, а й мають менший рівень невизначеності. До того ж передбачуваність створює ґрунт для більш тісної взаємодії між відділами, що, зрештою, сприяє інтегрованому безпековому розвитку та посиленню конкурентних позицій	Другим ключовим позитивним моментом є можливість побудови системи раннього попередження про кризові явища. Регулярна та системна оцінка ризиків формує глибоке розуміння динаміки внутрішніх і зовнішніх факторів, завдяки чому керівники можуть вчасно виявляти перші ознаки загрозливих змін. Це, у свою чергу, дає змогу не лише реагувати на вже здійснені негативні події, а й запроваджувати превентивні заходи, що мінімізують збитки або узагалі відвертають загрозу банкрутства. Така система попередження лежить в основі безпекового розвитку: вона допомагає зберігати стійкість протягом тривалого часу й підвищує репутацію підприємства на ринку як надійного та стабільного партнера

*сформовано автором з використанням джерел: [26-28]

З іншого боку, систематичне й грамотно організоване оцінювання ризиків дозволяє виявляти «червоні прапорці» ще до того, як проблема перейде у фазу кризи. Безпековий розвиток за такого підходу стає цілком досяжним, оскільки кожне управлінське рішення приймається з чітким розумінням, які ризики стоять за ним і наскільки вони можуть бути критичними. З теоретичного погляду оцінювання також уможливорює коригування самої концепції бізнесу: якщо аналіз показує, що певні напрями є

надто нестабільними, підприємство може переорієнтуватися на більш перспективні ділянки діяльності.

Для передбачення можливості банкрутства підприємства рекомендується розглядати систему моделей, розроблену західними експертами, зокрема:

Модель Альтмана, що першочергово мала вигляд наступного зразка [13]:

$$Z=1,2\times X_1+1,4\times X_2+3,3\times X_3+0,6\times X_4+0,999\times X_5 \quad (1.1)$$

де Z – рівень ймовірності настання банкрутств за моделлю Альтмана;

1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 – параметри рівняння;

X_1 – співвідношення власного оборотного капіталу до загальних активів:

$$X_1 = \frac{(p.1195-p.1695),ф.1}{p.1300,ф.1} \quad (1.2)$$

X_2 – співвідношення чистого прибутку до загальних активів:

$$X_2 = \frac{p.2350,ф.2}{p.1300,ф.1} \quad (1.3)$$

X_3 – співвідношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до загальних активів:

$$X_3 = \frac{p.2290,ф.2}{p.1300,ф.1} \quad (1.4)$$

X_4 – рівновага між власним та залученим капіталом:

$$X_4 = \frac{p.1495,ф.1}{(p.1595+p.1695),ф.1} \quad (1.5)$$

X_5 – співвідношення чистого доходу від реалізації продукції до загальних активів:

$$X_5 = \frac{p.2000,ф.2}{p.1300,ф.1} \quad (1.6)$$

У цій моделі ліквідність балансу представлена фактором X_1 , рентабельність активів охарактеризована факторами X_2 та X_3 , структура капіталу відображена за допомогою фактору X_4 , а оборотність активів представлена фактором X_5 .

З часом модель Альтмана вдосконалилася, стали коефіцієнти та характеристика факторів залишилися незмінними. На сьогоднішній день вона має наступний вигляд:

$$Z=0,17 \times x_1 + 0,874 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,42 \times x_4 + 0,998 \times x_5, \quad (1.7)$$

де X_4 – співвідношення між балансовою вартістю акцій та позичковим капіталом.

Модель Таффлера включає чотири вже враховані фактори ймовірності банкрутства та має наступний вигляд:

$$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (1.8)$$

де X_1 – співвідношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань:

$$X_1 = \frac{[p.2000 - (p.2050 + p.2165)], \phi.2}{p.1695, \phi.1} \quad (1.9)$$

X_2 – співвідношення між оборотними активами та зобов'язаннями:

$$X_2 = \frac{p.1195, \phi.1}{(p.1595 + p.1695), \phi.1} \quad (1.10)$$

X_3 – співвідношення між короткостроковими зобов'язаннями та загальним обсягом активів:

$$X_3 = \frac{p.1695, \phi.1}{p.2350, \phi.2} \quad (1.11)$$

x_4 – співвідношення між власним та позичковим капіталом:

$$X_4 = \frac{p.1495,ф.1}{(p.1900-p.1495),ф.1} \quad (1.12)$$

Значення Z в цій моделі повинно бути менше 0,2, забезпечуючи його мінімізацію.

Коефіцієнт Бівера виражений наступною формулою, яка має такий вигляд:

$$K_6 = \frac{\text{Чистий прибуток (р.2350,ф.2)+Амортизація (р.2515,ф.2)}}{\text{Розділ III Пасиву (р.1595,ф.1)+Розділ IVПасиву(р.1695,ф.1)}} \quad (1.13)$$

Якщо протягом 1,5-2 років значення коефіцієнта Бівера не перевищує 0,2, це може свідчити про ризик банкрутства підприємства. Така ситуація вказує на незадовільну структуру балансу, що може потенційно викликати проблеми для підприємства [23-24].

Важливість оцінювання ризиків визначається ще й тим, що воно знижує ймовірність прийняття необґрунтованих або імпульсивних управлінських рішень. Коли керівництво має перед очима цілісну картину потенційних небезпек і можливостей, воно може краще зважити всі «за» й «проти». Зрештою, безпековий розвиток вимагає не лише передбачливості, а й здатності обґрунтовувати інвестиції у сучасні технології, нові напрями діяльності та вдосконалення внутрішніх процесів [17-19]. Без належної оцінки ризиків ці ініціативи можуть виявитися недостатньо ефективними або взагалі невчасними. З теоретичної перспективи, оцінювання формує логічну основу для узгодження стратегії з актуальними умовами середовища. Якщо цього немає, то навіть найамбітніші плани можуть зазнати фіаско, а підприємство – опинитися на межі банкрутства. Тому оцінювання ризиків має бути не епізодичним, а постійним процесом, інтегрованим у всі рівні управління (рис.1.6).

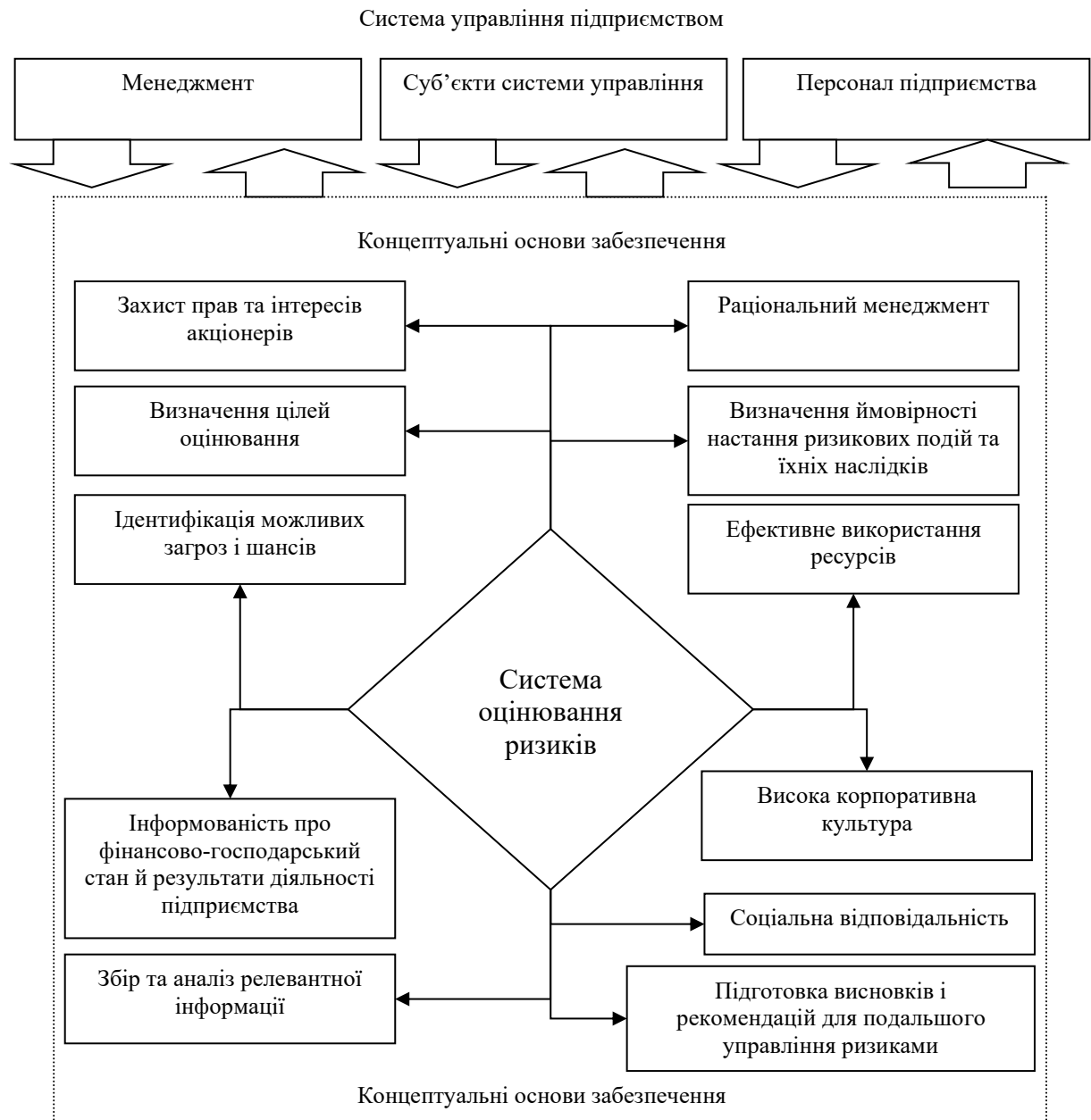


Рис. 1.6. Механізм оцінювання ризиків на підприємстві*

*сформовано автором з використанням джерел: [36-38]

Значення теоретичних засад оцінювання ризиків полягає й у тому, що вони допомагають створити прозору систему моніторингу та зворотного зв'язку. Якщо оцінка ризиків проводиться на регулярній основі, виникає чітке уявлення про динаміку ключових показників і можливі тенденції. Це дозволяє вчасно втрутитися, коли ситуація починає відхилятися від запланованого сценарію. Безпековий розвиток таким чином отримує надійну платформу: будь-які потенційні коливання фіксуються на початковій стадії, перш ніж вони

встигнуть перерости у проблему, здатну зруйнувати бізнес. Крім того, систематичність оцінювання дає змогу накопичувати аналітичні дані, вивчати історичний досвід та робити висновки щодо ефективності вже впроваджених заходів з управління ризиками.

Підсумовуючи, теоретичні засади оцінювання ризиків в діяльності підприємства покликані гарантувати, що воно не лише на словах, а й на практиці готується до можливих потрясінь. Якщо оцінка ризиків проводиться ґрунтовно та систематично, то рівень непередбачуваності діяльності значно знижується, а ймовірність банкрутства стає меншою. Безпековий розвиток, про який ідеться в економічній науці, передбачає, що будь-які стратегії зростання супроводжуються моніторингом та аналізом потенційних перешкод. Таким чином, підприємства, які слідують принципам управління ризиками, отримують суттєву конкурентну перевагу, а також підвищують власні шанси на довгострокову стабільність. Варто ще раз підкреслити: нехтування оцінкою ризиків означає відсутність належного контролю над численними факторами невизначеності, які можуть у будь-який момент призвести до негативних наслідків. Тож саме завдяки послідовній оцінці ризиків створюється підґрунтя для розумного планування, злагодженої взаємодії між відділами та ефективного реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

Висновки до розділу 1

За результатами визначення теоретичного базису ризик-менеджменту підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. В результаті проведеного дослідження визначено багатовимірну сутність підприємницьких ризиків, обґрунтовано їх роль як фактора, що одночасно може виступати джерелом загроз та потенційних можливостей, встановлено їх тісний зв'язок із фінансовими, виробничими, правовими та маркетинговими чинниками, а також охарактеризовано класифікаційні ознаки ризиків, за якими вони можуть бути систематизовані і керовані. Доведено, що саме збалансована система управління ризиками, побудована на основі

своєчасного аналізу та оцінки ймовірних втрат і вигод, сприяє зміцненню конкурентних позицій, захищає від банкрутства та забезпечує сталий розвиток підприємства, тоді як нехтування оцінкою ризиків чи відсутність належної корпоративної культури може призвести до суттєвих фінансових втрат і втрати репутації.

2. За результатами дослідження встановлено, що управління ризиками й недопущення банкрутства підприємства спирається на системний підхід, який передбачає ідентифікацію та контроль загроз, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, а також впровадження антикризових заходів. Охарактеризовано ключові методи зниження ступеня ризику (диверсифікація, лімітування, здобуття додаткової інформації, утримування ризику чи повна відмова від нього) та підкреслено важливість аналітики й корпоративної культури, що стимулює проактивність. Доведено, що саме комплексне оцінювання та регулювання ризиків на всіх рівнях, разом із чіткими процедурами прийняття управлінських рішень, забезпечує безпековий розвиток і допомагає уникнути фінансових втрат, зберігаючи при цьому потенціал для інноваційного зростання і міцних конкурентних позицій.

3. Внаслідок узагальнення теоретичних підходів до оцінювання ризиків у діяльності підприємства визначено, що цей процес є фундаментом для побудови комплексної системи безпеки та стратегічного розвитку; встановлено, що воно не лише дозволяє виявляти загрози та попереджати банкрутство, а й обґрунтовано розширює обрії для інновацій та пошуку конкурентних переваг; охарактеризовано значення оцінювання ризиків, як механізму, що запобігає імпульсивним управлінським рішенням і сприяє узгодженості стратегічних планів з реальними умовами середовища; доведено, що послідовне застосування статистичних, аналітичних та експертних методів оцінки уможливорює формування системи раннього попередження, що підвищує оперативність реагування на потенційні коливання, а відтак забезпечує безпековий розвиток і довготривалу стабільність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «САКУМС»

2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Сакумс»

ТОВ «Сакумс» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку, зокрема Товариство має право виготовити круглі печатки із зображенням знаку для товарів та послуг, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, знак для товарів та послуг, використовуючи знак на власний розсуд, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, третейському суді.

ТОВ «Сакумс» є досвідченим туроператором, що розвиває туристичні послуги на українському та міжнародному ринках, пропонуючи широкий спектр напрямків для мандрівників різного віку й уподобань. Діяльність ТОВ «Сакумс» охоплює автобусні тури, авіаподорожі, відпочинок на морських узбережжях та комплексні екскурсійні програми, які задовольняють попит на якісні та безпечні подорожі. ТОВ «Сакумс» пропонує як групові, так і індивідуальні рішення, орієнтуючись на потреби клієнтів, що бажають досліджувати Європу, інші континенти або ж подорожувати Україною. Для тих, хто цінує активні формати відпочинку, ТОВ «Сакумс» організовує лижні та спортивні поїздки, а для корпоративних клієнтів впроваджує спеціальні програми типу MICE. Завдяки гнучким підходам та професійній підготовці персоналу, ТОВ «Сакумс» створює оптимальні умови для незабутніх вражень у кожній мандрівці (Додаток А).

ТОВ «Сакумс» створене з метою отримання прибутку в результаті своєї діяльності: одержання прибутку шляхом здійснення господарської і підприємницької діяльності, впровадження науково-технічних досягнень.

В ході виробничої практики було ознайомлено зі Статутом товариства «САКУМС», проаналізовано його відповідність чинному законодавству та

дотримання державних умов щодо реєстрації та діяльності товариства, ознайомлено з основними видами господарської діяльності товариства (додаток А). Основними видами діяльності відповідно до Статуту товариства є:

- організація масового та оздоровчо-спортивного туризму;
- організація і здійснення туристичного і ділового обслуговування юридичних і фізичних осіб;
- готельний бізнес (будівництво, експлуатація, реконструкція туристичних об'єктів, готелів, мотелів, кемпінгів, гаражів, автостоянок, інших об'єктів, діяльність, пов'язана з наданням туристичних послуг);
- організація та супроводження різноманітних культурно-мистецьких, спортивних, виставочних, шоу-програм, презентаційних та інших видовищних заходів;
- експлуатація та обслуговування (в т. ч. агентське) на території України та за її межами власних, орендованих, а також тих, що знаходяться у користуванні третіх осіб, морських та річкових суден, залізничних вагонів та локомотивів, автомобілів, літаків та інших транспортних засобів.

З метою виконання статутних завдань товариство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

На ринку сфери туристичних послуг ТОВ «Сакумс» працює з 2003 року. Спочатку, як туристичний агент, а тепер – як туристичний оператор, тому компанія добре знає потреби як туристів, так і турагентів і її пріоритетним завданням є надання туристичних послуг. ТОВ «Сакумс» сьогодні пропонує широкий спектр туристичних послуг, які відповідають будь-яким вимогам клієнтів, забезпечуючи високоякісне обслуговування.

Одним із ключових напрямків ТОВ «Сакумс» є автобусні групові та індивідуальні екскурсійні тури по Європі та Україні. Такі подорожі включають відвідування відомих культурних, історичних та природних пам'яток, а також знайомство з традиціями і звичаями місцевого населення. ТОВ «Сакумс»

розробляє маршрути таким чином, щоб вони максимально розкривали туристичний потенціал міст, пропонуючи збалансоване поєднання оглядових екскурсій, дозвілля та вільного часу. Автобусні тури є зручними для тих, хто прагне побачити кілька локацій за одну поїздку, адже ціни на перевезення зазвичай більш доступні, а сама дорога може стати додатковою пригодою. У цих турах передбачені послуги професійних гідів і забезпечена гнучкість у плануванні додаткових активностей.

Ще одним важливим напрямом ТОВ «Сакумс» є групові та індивідуальні авіатури, які охоплюють європейські, світові та навіть екзотичні куточки. Тут туроператор враховує побажання клієнтів щодо класу авіаперельотів, типу розміщення та програми перебування. Індивідуальні авіатури дозволяють самостійно визначити перелік країн для відвідин та тривалість подорожі, тоді як групові найчастіше передбачають детально складені маршрути з відвідуванням найпопулярніших туристичних локацій і можливістю долучення до культурних заходів. ТОВ «Сакумс» дбає про логістику, супровід клієнтів в аеропортах, а також пропонує додаткові послуги, включно з трансферами та страхуванням. Завдяки такому підходу навіть великі відстані не стають перешкодою для тих, хто прагне відкривати світ.

Місія ТОВ «Сакумс» полягає в наданні високоякісних туристичних послуг за справедливою ринковою вартістю, стати джерелом натхнення та любові для клієнтів, сформувати надійну ділову репутацію та повний спектр туристичних послуг. Компанія практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників всіх підрозділів ТОВ «Сакумс». Завдяки цьому візитною карткою ТОВ «Сакумс» є незмінно висока якість надаваних послуг.

За свою діяльність ТОВ «Сакумс» було удостоєне почесної відзнаки «Вибір року-2018». Головними складовими успіху ТОВ «Сакумс» були і залишаються робота дружньої команди цілеспрямованих фахівців та управлінців, змістовність кожного туру чи мандрівки, співвідношення якості

та ціни турів, високий рівень відповідальності, постійне прагнення до вдосконалення та підвищення фахової компетентності.

Як туроператор компанія працює за такими напрямками: автобусні групові та індивідуальні екскурсійні тури по Європі та Україні; групові та індивідуальні авіатури по Європі та світі, в тому числі й екзотичні; пляжно-екскурсійні тури з відпочинком на морях; гірськолижні тури; корпоративний туризм (MICE); дитячі табори в Україні, Болгарії, Німеччині, Канаді, Франції, Польщі, Великобританії, Греції; індивідуальні СПА-тури по Україні та Європі; візова підтримка мандрівників та бізнес-партнерів та інше.

Серед додаткових послуг ТОВ «Сакумс» варто відзначити візову підтримку для мандрівників і бізнес-партнерів. Оформлення віз часто постає непростим завданням, що вимагає орієнтації в юридичних вимогах різних країн. ТОВ «Сакумс» надає допомогу в підготовці необхідних документів, роз'яснює процедуру отримання дозволів на в'їзд і підказує, як відповідати вимогам конкретної держави. Крім того, цей туроператор пропонує страховки, що покривають медичні витрати й непередбачені випадки під час поїздок. Також можна отримати консультації щодо оптимізації маршруту, складання планів відвідування кількох країн та поєднання різних видів відпочинку. Такий широкий спектр послуг підкреслює прагнення ТОВ «Сакумс» надавати повноцінні туристичні рішення для тих, хто шукає професійну підтримку та безпеку. Індивідуальні СПА-тури по Україні та Європі – це напрямок, що приваблює тих, хто прагне поєднати туризм із відновленням сил і покращенням здоров'я. ТОВ «Сакумс» пропонує різноманітні місця з унікальними природними ресурсами, лікувальними водами та сучасними оздоровчими центрами. Учасникам таких турів забезпечують консультації фахівців, а також складають програми, що включають процедури релаксу, лікування та профілактики. СПА-курорти часто розташовані в мальовничих місцевостях, де можна насолодитися красою природи та зайнятися фізичними активностями. ТОВ «Сакумс» допомагає обрати найкращі варіанти з огляду на індивідуальні потреби клієнтів і гарантує комплексний супровід, який

охоплює трансфери, поселення та координацію всіх необхідних процедур під час туру [81].

Слід відмітити стабільність зв'язків ТОВ «Сакумс» на ринку туристичних послуг, дотримання виконання договорів та достатньо високу ефективність їх виконання. Організаційна структура ТОВ «Сакумс» є функціонально-лінійною (рис. 2.1).

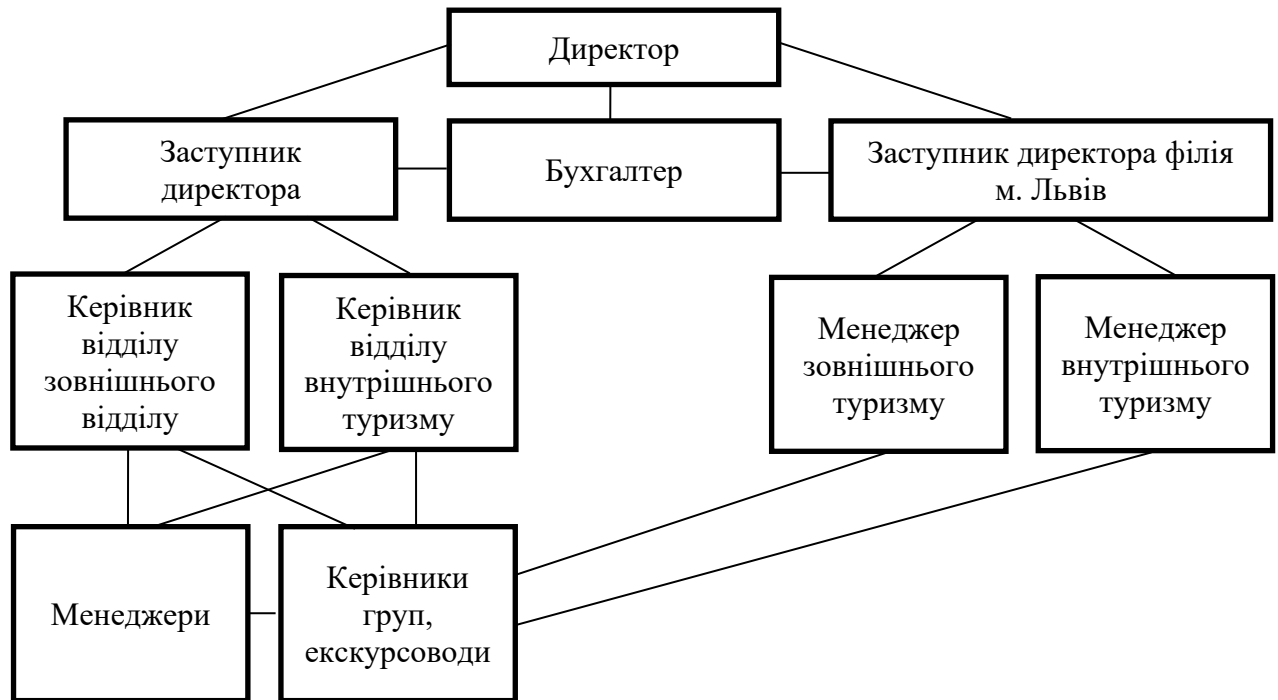


Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «Сакумс»*

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Фондовіддача у ТОВ «Сакумс» на початку періоду аналізу є високою. Водночас фондовіддача має спадну динаміку. Різкий спад показника фондовіддачі пов'язаний із зниженням чистого доходу через пандемію в 2021 році, а також через початок повномаштабної російсько-української війни в 2023 році. Товариство демонструвало в 2020 році досить високий рівень ефективності використання основних засобів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз змін основних і оборотних засобів ТОВ «Сакумс»*

Назва показника	Роки				Абс. відх.,	Абсвідх.,	Абс. відх.,	Темп росту, %	Темп росту, %	Темп росту, %
	2020	2021	2022	2023	2020 /2021	2021 /2022	2022 /2023	2020 /2021	2021 /2022	2022 /2023
Частка основних засобів	0,334	0,242	-	-	- 0,092	-	-	-27,5	-	-
Фондовіддача	97,235	87,333	-	-	- 9,902	-	-	-10,2	-	-
Коефіцієнт оборотності активів	0,323	0,210	0,465	0,197	- 0,113	+0,255	-0,268	-35,1	+121,4	-57,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,325	0,211	0,468	0,197	- 0,114	+0,257	-0,271	-35,1	+121,8	-57,9

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Коефіцієнт оборотності активів за умови прибуткової діяльності товариства — призводить до підвищення ефективності використання активів і до зростання суми його прибутків. Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Сакумс» протягом аналізованого періоду демонструє низьке значення (має бути більше 1), і має спадну динаміку. Низьке значення і зниження говорить про те, що товариство неефективно використовує свої наявні ресурси.

Коефіцієнт оборотності активів означає, що кожний додатковий оборот «приносить» товариству додаткову порцію грошей. Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Сакумс» є низький (0,3 об./рік) і ще знижується.

Обмежена собівартість туру включає в себе прямі змінні витрати, що використовуються при формуванні туру (витрати з придбання прав на послуги сторонніх організацій). Розглянемо більш детально структуру обмеженої собівартості туристичного продукту на прикладі туристичної діяльності ТОВ «Сакумс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структура обмеженої собівартості послуг товариства з обмеженою
відповідальністю ТОВ «Сакумс» у 2020 р.***

Послуги, що використовуються при виробництві турпродукту	Вартість послуг, гри.	Питома вага, %
Розміщення	7587	56,2
Транспортне обслуговування	4711,5	34,9
Харчування	378	2,8
Медичне обслуговування	67,5	0,5
Екскурсійне обслуговування	54	0,4
Візове обслуговування	81	0,6
Послуги культурно-освітнього та культурно-дозвільного характеру	13,5	0,1
Інші послуги	621	4,6
Усього	13500	100,0

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Як бачимо, обмежена собівартість турів включає вартість окремих послуг, що сплачуються туристами відповідно до їх звичок і вподобань.

Найбільша частка туристичних витрат - 94,5% - припадає на основні послуги - розміщення (56,8%), транспортування (34,9%) та харчування (2,8%). Усього 0,6% туристичних витрат припадає на додаткові послуги - медичне обслуговування (0,5%), послуги культурно-освітнього та культурно-дозвільного характеру (0,1%). Лише 5,6% витрачається на спеціалізовані послуги, зокрема 0,6% становить візове обслуговування, 0,4% - екскурсійне обслуговування, 4,6% -інші послуги, що представлені переважно послугами добровільного страхування від нещасних випадків і хвороб під час подорожі, обслуговуванням гідами-перекладачами та супроводжуючими.

Отже, низька частка додаткових і спеціалізованих послуг (усього 4,4%) свідчить про невисоку якість турпродуктів та неவிбагливості туристів до якості туристичного обслуговування.

Операційні витрати ТОВ «Сакумс» представлені переважно іншими операційними витратами, частка яких становить 56,6%. Вони включають:

орендні платежі, витрати на відрядження, на послуги зв'язку, на виплату матеріальної допомоги, оплату розрахунково-касового та іншого банківського обслуговування тощо. Велика частка цієї групи витрат обумовлена зростаючими орендними платежами за офісні приміщення, вартістю реклами та витрат на збут, витратами на відрядження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура операційних витрат товариства з обмеженою відповідальністю
ТОВ «Сакумс» за економічними елементами у 2020 р.***

Види витрат	Витрати, гри	Питома вага, %
Матеріальні витрати	99962	30,2
Витрати на оплату праці	24163	7,3
Відрахування на соціальні заходи	8275	2,5
Амортизація	2979	0,9
Інші операційні витрати	195621	59,1
Усього	331000	100,0

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Матеріальні витрати ТОВ «Сакумс» становлять у середньому 30,2%. Сюди відносять: опалення, електроенергію, водопостачання та каналізацію, поточний ремонт, витрати на придбання матеріалів, миючих засобів, транспортне обслуговування, роботи та послуги виробничого характеру. Група «витрати на оплату праці» становить - 7,3%, відрахування на соціальні заходи - усього 2,5%. Частка амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних засобів товариства була найменша - 0,9%.

Формування витрат є однією з найважливіших складових процесу управління ТОВ «Сакумс». Пошук ефективних методів управління операційними витратами в сучасних умовах потрібно розглядати як фактор підвищення прибутковості та ефективності роботи, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку послуг, розширення можливостей внутрішньої реструктуризації, що стане реальним досягненням довготривалого економічного зростання товариства.

У 2022 році, попри повномасштабну війну та воєнний стан, ТОВ «Сакумс» утримало незмінний штат із п'яти осіб, доводячи стійкість до складних обставин. Чистий прибуток збільшився до 297 тис. грн, що може свідчити про ефективну реакцію на кризові події та збереження попиту серед тих категорій клієнтів, які все ще мали можливість подорожувати. Активи істотно зросли до 1010 тис. грн, імовірно завдяки посиленню маркетингової присутності, оновленню послуг чи перегляду інвестиційних планів. Така позитивна зміна підкреслює здатність ТОВ «Сакумс» відшуковувати нові ніші в умовах, коли частина напрямків стала недоступною, а плани мандрівників потребували гнучких і безпечних рішень (рис. 2.2).

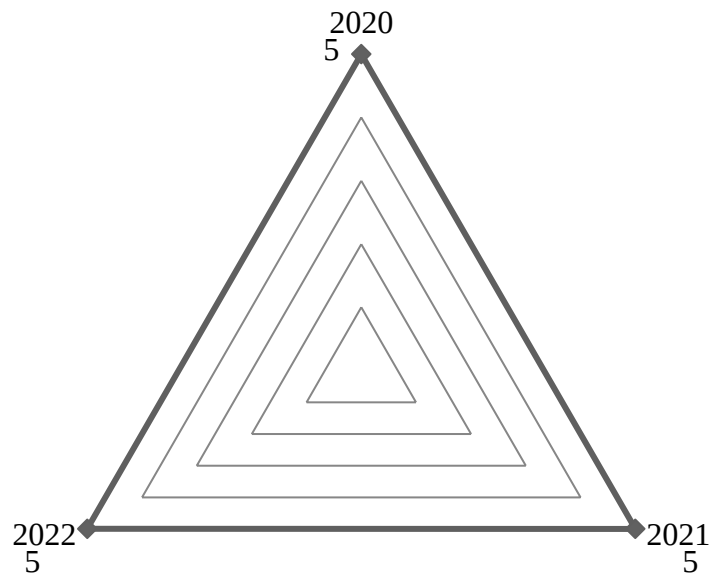


Рис. 2.2. Динаміка змін кількості персоналу ТОВ «Сакумс» за 2020-2024 рр., од.*

*сформовано автором з використанням даних Додатку Б

У 2023 році ТОВ «Сакумс» продовжує працювати з колишнім штатом у п'ять осіб, зберігаючи ефективну модель управління. Чистий прибуток за цей період зріс до 651 тис. грн, що говорить про подальше розширення

туристичних пропозицій і покращену здатність задовольняти запити клієнтів, попри виклики війни. Активи зросли до 1933 тис. грн, демонструючи значну фінансову стабілізацію та впевненість у перспективних інвестиціях. Така позитивна динаміка відображає адаптивність ТОВ «Сакумс» до складних реалій, коли потрібні швидкі рішення й ретельний моніторинг як внутрішнього, так і світового туристичного ринку. Усе це підкреслює здатність туроператора забезпечувати належну якість послуг і приваблювати нових клієнтів навіть у часи глобальної нестабільності (рис. 2.3).

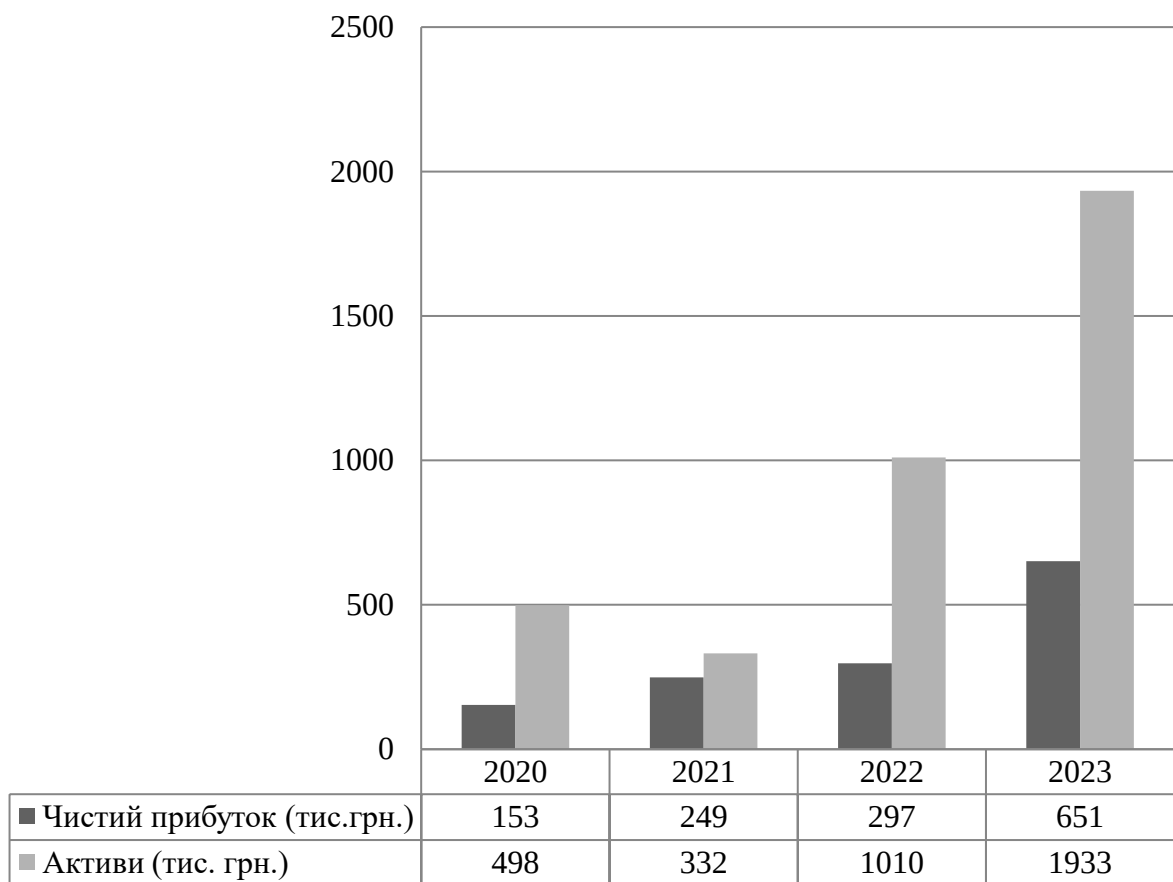


Рис. 2.3. Динаміка змін обсягу чистого прибутку ТОВ «Сакумс» за 2020-2024 рр., од.*

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Починаючи з 2022 року, в Україні триває повномасштабна війна і запроваджено воєнний стан, що суттєво вплинуло на умови ведення туристичного бізнесу. ТОВ «Сакумс» зіткнулося з низкою випробувань, які

стосуються безпеки мандрівників, обмежень щодо пересування та коливань попиту. Проте туроператор зумів переорієнтувати свою роботу, акцентуючи увагу на найбільш безпечних маршрутах, підвищених заходах охорони та тісній комунікації з клієнтами. Частина напрямків тимчасово недоступна або потребує додаткової перевірки умов перетину кордонів, проте ТОВ «Сакумс» продовжує забезпечувати варіанти подорожей для тих, хто може й бажає вирушити в дорогу. Завдяки досвіду й фаховості персоналу, вдалося зберегти основні послуги та водночас убезпечити туристів, що довіряють цьому туроператору планування своїх мандрівок.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сакумс»

Значення коефіцієнта поточної ліквідності в ТОВ «Сакумс» від 2020-го до 2023-го року перебувають на доволі високому рівні (від 78,2 до 103,16, із незначним коливанням у 2022-му). Така тенденція може свідчити про надзвичайно низький обсяг поточних зобов'язань або ж про значний залишок оборотних активів (готівки, коштів на рахунках, дебіторської заборгованості тощо). Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності фактично збігається з коефіцієнтом поточної ліквідності (відмінності лише в сотих частках), що припускає відсутність або мінімальний обсяг запасів (якщо вони взагалі є). Для туристичного напрямку це логічно, адже ТОВ «Сакумс» не потребує складських запасів товарів, характерних для виробничих або торговельних суб'єктів. Помітне перевищення показників понад 100 може також означати, що велика частка фінансових ресурсів залишається в обігу або на рахунках, у той час як короткострокові зобов'язання мають незначні обсяги. Упродовж воєнного стану в Україні (з 2022 року) ТОВ «Сакумс» імовірно намагається зберігати підвищені резерви для підтримання операційної гнучкості, що також може пояснювати високі значення коефіцієнтів у 2022–2023 роках.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Сакумс» демонструє більш помітні коливання: від 2,53 у 2020 році до 21,84 у 2021-му, потім зниження до 6,9 у 2022-му і знову підвищення до 17,4 у 2023-му. Така нестабільність

насамперед вказує на те, якими обсягами високоліквідних коштів (готівка і рахунки в банках) ТОВ «Сакумс» оперує в різні періоди. У 2021 році різкий стрибок до 21,84 може бути зумовлений низькими поточними зобов'язаннями, а також акумуляцією коштів після часткового відновлення міжнародних перевезень у туристичній сфері (після жорстких пандемічних обмежень 2020 року). У 2022 році абсолютна ліквідність помітно знижується, що може свідчити про необхідність використання накопичених коштів під час перших місяців повномасштабної війни. Проте вже в 2023-му показник знову суттєво зростає, що говорить про здатність ТОВ «Сакумс» накопичувати грошові резерви для безпечної роботи, а також про підвищення рівня довіри клієнтів та поступове поживлення туристичних поїздок навіть у складних умовах воєнного стану (рис. 2.4).

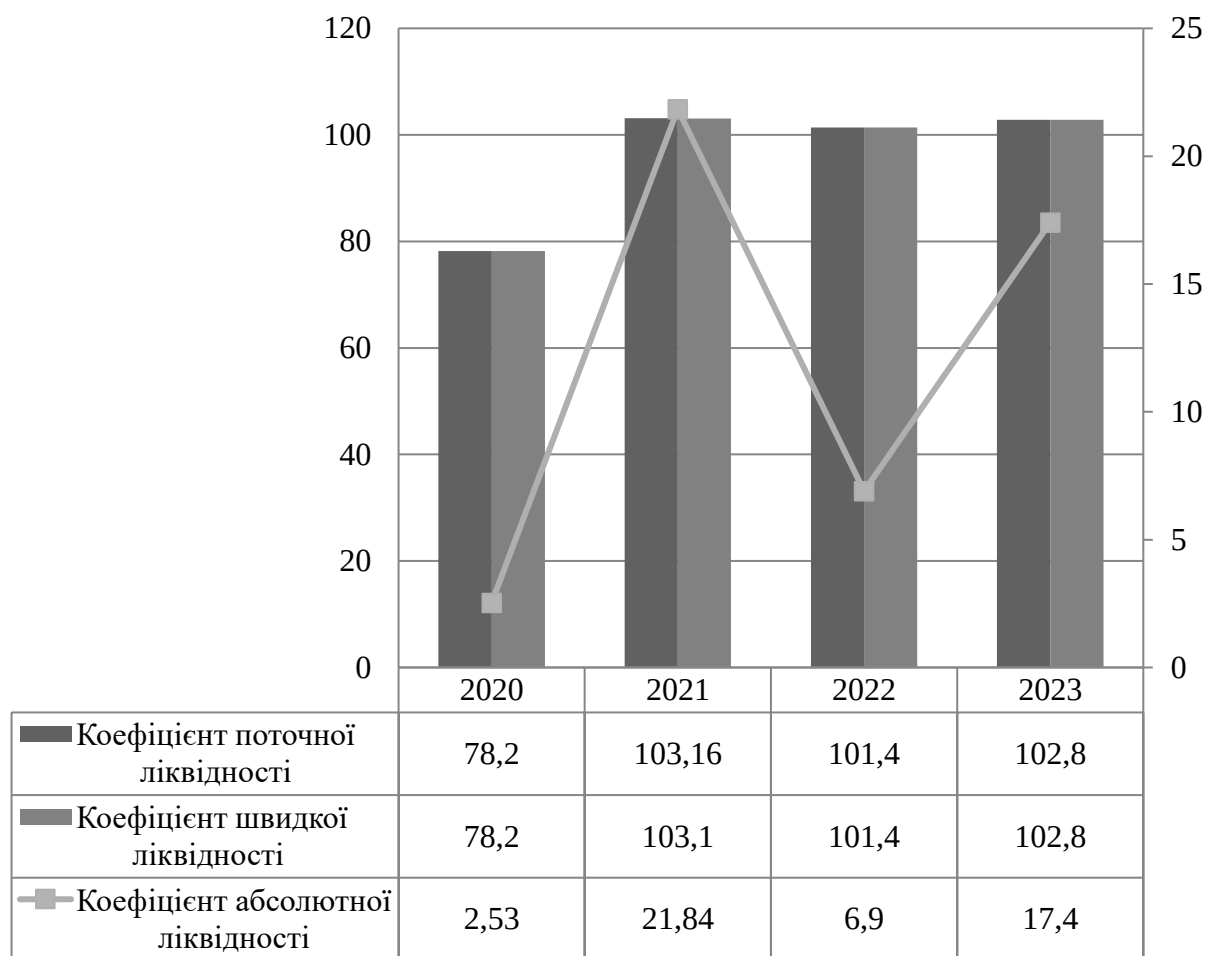


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сакумс» за 2020-2024 рр., %*

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Значення коефіцієнта автономії для ТОВ «Сакумс» у 2020 році було негативним (-26,91), що свідчить про переважання зобов'язань над власними ресурсами. Така ситуація могла виникнути через труднощі з поточними грошовими потоками або через потребу в залученні додаткових позикових коштів, аби зберегти базові напрями діяльності у складний період (зокрема, коли пандемічні обмеження ускладнювали туристичний ринок). У 2021 році коефіцієнт автономії підвищився до 3,56, тобто вже став позитивним. Це могло означати, що ТОВ «Сакумс» поступово погашало частину боргу, оптимізувало витрати та зміцнювало власний капітал. У 2022-му, коли в Україні триває повномасштабна війна та діє воєнний стан, показник знизився до 1,55, імовірно, через складні умови ведення бізнесу й необхідність знову залучати додаткові фінансові ресурси для забезпечення безперервності процесів. Проте в 2023 році коефіцієнт автономії зріс до 2,78, що свідчить про відносне покращення структури капіталу, посилення позицій ТОВ «Сакумс» та збалансованіший підхід до залучення й використання позик.

Рентабельність активів (ROA) ТОВ «Сакумс» у 2020 році була негативною (-35,54), що вказувало на неефективне використання наявних ресурсів або на значний спад операційної діяльності. За умов обмеженого попиту, викликаного насамперед глобальною кризою, пов'язаною з пандемією, дохідність від активів впала нижче нуля. У 2021 році цей показник вийшов у позитивну площину (0,54), демонструючи відновлення туристичних поїздок і обережне повернення клієнтів до подорожей. У 2022 році, незважаючи на повномасштабну війну, показник ROA зберігся на позитивному рівні (0,38), хоч і трохи знизився. Такий результат може бути наслідком вимушеного скорочення напрямків діяльності або тимчасових втрат. Однак у 2023 році рентабельність активів зросла до 1,97, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів та здатність ТОВ «Сакумс» віднаходити нові можливості навіть у складних геополітичних умовах (рис. 2.5).

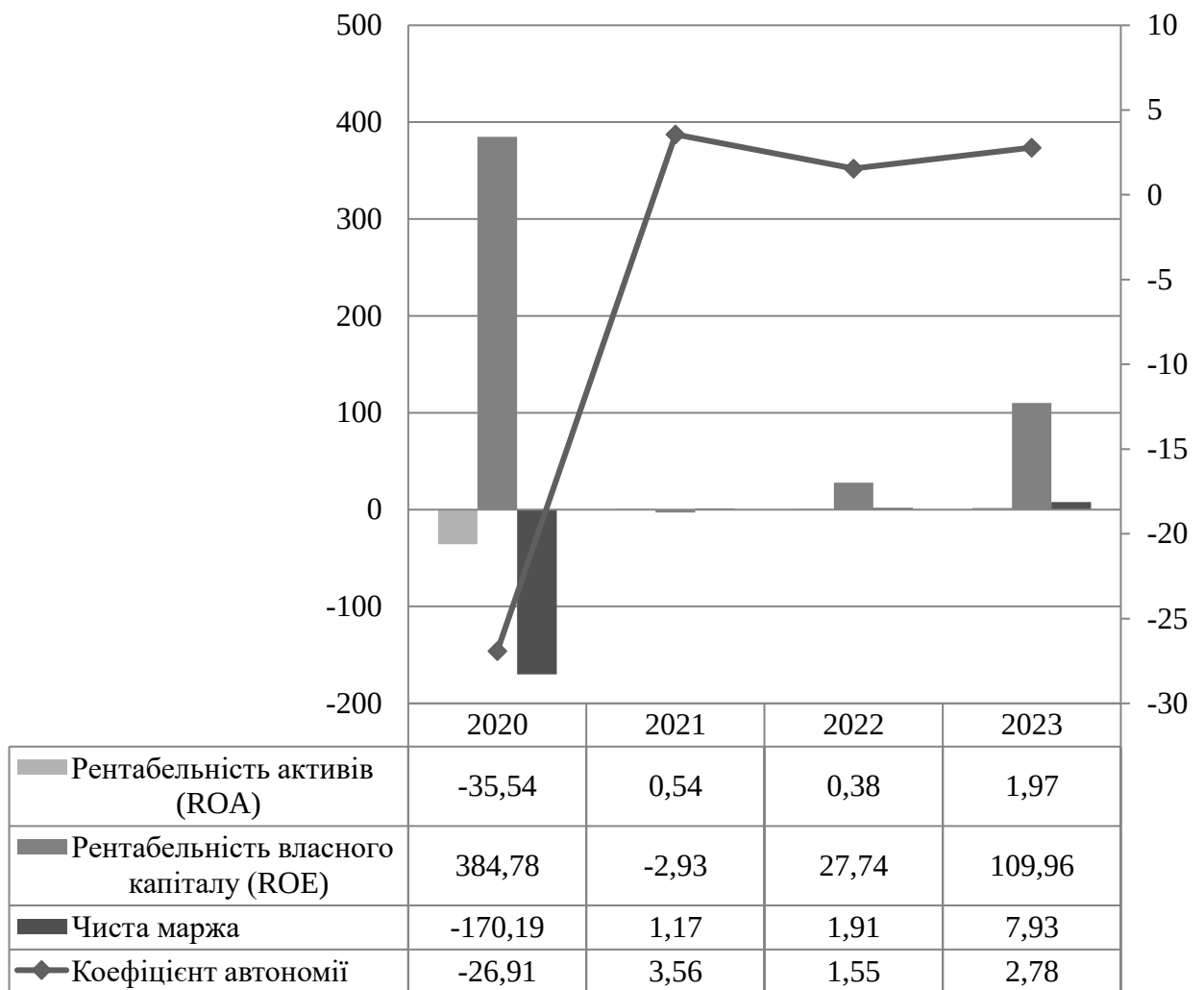


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сакумс» за 2020-2024 рр., %*

*сформовано автором з використанням джерел: [83-85]

Рентабельність власного капіталу (ROE) ТОВ «Сакумс» демонструє різкі коливання в динаміці 2020–2023 років. Зокрема, у 2020 році її значення становило 384,78, що виглядає парадоксально високо на тлі збиткових показників. Проте настільки велике число зазвичай свідчить про вкрай низьку, майже нульову базу власного капіталу, яку порівнюють із результатом діяльності, або про бухгалтерські особливості розрахунку після серйозних заборгованостей чи переоцінок. У 2021 році рентабельність власного капіталу спустилася нижче нуля (-2,93), відображаючи наслідки попередніх кризових явищ і пристосування до нових ринкових реалій. У 2022 році ROE різко

підстрибнув до 27,74: незважаючи на війну, ТОВ «Сакумс» знайшло шляхи зміцнення своєї позиції, отримавши прибуток на обмеженій кількості більш безпечних напрямків. У 2023-му показник зріс до 109,96, що може свідчити про успішні інвестиції в туристичні послуги, оптимізацію витрат та подальше формування позитивного балансу між власним капіталом і прибутком.

Чиста маржа в ТОВ «Сакумс» дозволяє оцінити, який відсоток від загального обсягу продажів залишається у вигляді чистого прибутку. У 2020 році показник становив -170,19, тобто туроператор фіксував катастрофічні збитки в умовах глобального занепаду туристичних перевезень. Однак наступні роки показують впевнене відновлення: у 2021-му чиста маржа склала 1,17, а в 2022-му підвищилася до 1,91, що вказує на поступове повернення попиту на подорожі та на здатність ТОВ «Сакумс» адекватно регулювати витрати. Найбільш показовим є 2023 рік – чиста маржа зросла до 7,93. Така динаміка свідчить про успішне застосування антикризових рішень, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та розширення набору актуальних маршрутів, навіть попри воєнний стан і пов'язані з ним обмеження.

Аналіз змін за основними показниками демонструє, що ТОВ «Сакумс» пройшло складний шлях від кризового 2020 року з негативними величинами коефіцієнта автономії та різко від'ємною чистою маржею до більш стабільного періоду в 2023-му. Як свідчать цифри, початково туроператор був змушений залучати значний обсяг позикових коштів чи зіштовхнувся з мінімальним власним капіталом, що призвело до парадоксально високих або негативних показників рентабельності. Однак поступове відновлення після пандемічних обмежень та запровадження воєнного стану в Україні не лише не зупинило діяльність ТОВ «Сакумс», а й стимулювало пошук нових підходів. Покращення рентабельності активів і зростання чистої маржі свідчать про правильний вектор розвитку, де туроператор зумів мінімізувати витрати й оптимізувати використання ресурсів, попри надскладні умови.

Загалом, динаміка коефіцієнтів автономії та рентабельності вказує на здатність ТОВ «Сакумс» швидко реагувати на виклики ринку і підлаштовуватися під нові реалії. Негативні значення попередніх періодів дали потужний поштовх для оперативної зміни підходів у формуванні структури капіталу, управлінні фінансами та плануванні туристичних пропозицій. В умовах повномасштабної війни й воєнного стану в Україні зберегти та навіть підвищити фінансові показники є помітним досягненням, що свідчить про гнучкість і правильну стратегію. У 2023 році позитивні тенденції стали яскравішими, демонструючи, що ТОВ «Сакумс» спроможне надалі утримуватися на ринку, продовжувати розвиток і пропонувати клієнтам якісні та безпечні рішення для подорожей.

2.3. Система управління ризиками на ТОВ «Сакумс»

На ТОВ «Сакумс» система ризик-менеджменту охоплює різні рівні організації, починаючи з вищого керівництва і закінчуючи оперативним персоналом. Найвище керівництво, включаючи генерального директора та керівників відділів, відіграє вирішальну роль у визначенні політики ризик-менеджменту та забезпеченні відповідності стратегії управління ризиками спільним бізнес-цілям підприємства. Вони несуть відповідальність за високорівневу оцінку ризиків, прийняття рішення про схильність компанії до ризику та розподіл ресурсів для діяльності з ризик-менеджменту.

Менеджери середньої ланки ТОВ «Сакумс», такі як керівники виробництва та фахівці з контролю якості, беруть участь у виявленні та оцінці конкретних ризиків, пов'язаних з їхніми областями компетенції. Вони несуть відповідальність за реалізацію стратегій зниження ризиків, проведення регулярних оцінок ризиків та звіти вищому керівництву про стан та ефективність заходів щодо ризик-менеджменту. Оперативний персонал також відіграє вирішальну роль повсякденному управлінні ризиками. Визначимо етапи прийняття рішень в системі ризик-менеджменту ТОВ «Сакумс» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Ключові етапи прийняття рішень в системі ризик-менеджменту ТОВ
«Сакумс»***

№	Етапи	Характеристика
1	Ідентифікація ризиків	Перший етап включає виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність. Цей крок має вирішальне значення, оскільки він закладає основу всього процесу управління ризиками. На ТОВ «Сакумс» ідентифікація ризиків проводиться за допомогою різних методів, таких як аналіз історичних даних.
2	Аналіз та оцінка ризиків	Після виявлення ризиків наступним етапом є їх аналіз та оцінка. Це включає оцінку ймовірності виникнення кожного ризику і його потенційного впливу на підприємство. Цей аналіз допомагає зрозуміти серйозність ризиків та відповідним чином розставити їхні пріоритети. Наприклад, більший пріоритет на ТОВ «Сакумс» приділятиметься ризикам, які можуть спричинити значні збої у виробництві або створити проблеми для здоров'я та безпеки.
3	Рішення про реагування на ризик	Після оцінки ризиків наступним кроком є ухвалення рішення про відповідне реагування. Керівництво ТОВ «Сакумс» оцінює різні варіанти: запобігання, передачі, пом'якшення або прийняття ризику. Рішення ґрунтується на таких факторах, як серйозність ризику, вартість його пом'якшення та відповідність загальним стратегічним цілям підприємства.
4	Реалізація планів реагування ризику	Після прийняття рішення щодо реагування на ризик наступним етапом є реалізація обраних стратегій реагування на ризики. Це може включати зміни у виробничих процесах ТОВ «Сакумс», оновлення або закупівлю нового обладнання, навчання співробітників або розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях
5	Моніторинг та аналіз	Заключним етапом процесу прийняття рішень щодо ризик-менеджменту є постійний моніторинг та аналіз як самих ризиків, так і ефективності стратегій реагування. Регулярний моніторинг на ТОВ «Сакумс» гарантує, що підприємство обізнаний про нові або мінливі ризики, а стратегії управління ризиками ефективні та оновлюються за необхідності

*сформовано автором

До функцій системи ризик-менеджменту на ТОВ «Сакумс» входить виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність та цілі

фабрики. Ці ризики можуть бути різноманітними: від операційних ризиків, таких як поломки обладнання або збої в ланцюжках постачання, до стратегічних ризиків, таких як зміни споживчих переваг або нормативні зміни, що впливають на надання туристичних послуг. Після виявлення ризиків вони оцінюються з погляду їхнього потенційного впливу та ймовірності, що допомагає визначити їхню пріоритетність.

Ще однією ключовою функцією є розробка та реалізація стратегій зниження ризиків на ТОВ «Сакумс». Ці стратегії можуть включати диверсифікацію постачальників для мінімізації збоїв у ланцюжку поставок, регулярне технічне обслуговування обладнання для запобігання поломкам та постійне навчання співробітників стандартам безпеки та якості. Регулярний моніторинг та аналіз ризиків та ефективності стратегій їх пом'якшення також є невід'ємною частиною процесу управління ризиками. Крім того, система ризик-менеджменту також включає планування дій у разі несприятливих подій і надзвичайних ситуацій. Це включає підготовку планів реагування на різні сценарії, такі як відмова обладнання, проблеми в ланцюжку поставок або стихійні лиха, гарантуючи, що підприємство зможе відреагувати швидко та ефективно, щоб мінімізувати збої.

Система ризик-менеджменту на ТОВ «Сакумс» є комплексним і багаторівневим процесом, в якому беруть участь різні зацікавлені сторони всередині організації. Він включає виявлення, оцінку, пом'якшення та моніторинг ризиків, гарантуючи, що підприємство зможе підтримувати та надавати які туристичні послуги.

На ТОВ «Сакумс» процес прийняття та реалізації рішень щодо зниження чи прийняття ризиків є нюансованим і багатограним підходом, що відображає складний характер туристичної діяльності. Підхід керівництва до прийняття рішень щодо ризиків є як активним, і реактивним, гарантуючи, що підприємство залишиться стійким і гнучким перед потенційних загроз. Процес починається з ретельної оцінки ризиків, в ході якої менеджери виявляють потенційні ризики в різних аспектах ТОВ «Сакумс», таких як виробництво,

ланцюжок постачання, здоров'я та безпека, а також коливання ринку туристичних послуг. Ця оцінка ґрунтується на даних і включає збір інформації з різних джерел, включаючи виробничі дані, тенденції ринку та відгуки співробітників. Менеджери ТОВ «Сакумс» використовують цю інформацію для оцінки ймовірності та потенційного впливу кожного ризику, що формує основу для прийняття ними рішень. Після того, як ризики ідентифіковані та оцінені, менеджери на різних рівнях організації починають процес прийняття рішень. Відтак, наприклад, операційні менеджери ТОВ «Сакумс» можуть справлятися з повсякденними ризиками, пов'язаними з виробничими процесами, тоді як стратегічні рішення, наприклад, пов'язані з ринковими ризиками чи значними інвестиціями у нові технології, зазвичай приймаються лише на рівні вищого керівництва. Такий ієрархічний підхід гарантує, що рішення приймаються тими, хто має найбільш відповідні знання та досвід.

Приймаючи рішення про те, знизити чи прийняти ризик, менеджери ТОВ «Сакумс» враховують кілька чинників. До них відносяться серйозність потенційного впливу, вартість та здійсненність заходів щодо пом'якшення наслідків, а також загальні стратегічні цілі підприємства. Відтак, наприклад, якщо ризик становить значну загрозу безпеці співробітників або якості продукції, він, швидше за все, буде пріоритетним для зниження. З іншого боку, можуть бути прийняті ризики, які мають менший вплив або надто дорогі для пом'якшення, і натомість менеджери зосередяться на плануванні на випадок непередбачених обставин. При цьому, реалізація стратегій зниження ризику часто передбачає міжвідомчу співпрацю. Наприклад, покращення процесів контролю якості може вимагати вкладу та дій з боку виробничої групи, фахівців із забезпечення якості та менеджерів ланцюжка поставок. Навчання та спілкування є ключовими елементами на цьому етапі, гарантуючи, що всі співробітники розуміють нові процедури та свою роль у мінімізації ризиків. Більше того, рішення прийняти ризик не приймається легковажно і часто супроводжується ретельним контролем. Це означає, що

навіть коли ризик прийнятий, менеджери ТОВ «Сакумс» уважно стежать за ним, готові вжити заходів, якщо ситуація зміниться.

Процес ідентифікації ризиків у ТОВ «Сакумс» базується на залученні профільних фахівців із різних напрямків діяльності, включно з туризмом, фінансами й маркетингом. Такий багатопрофільний підхід дає змогу вчасно помічати потенційні загрози в різних аспектах – від невизначеностей на міжнародних авіалініях до можливих змін у валютному курсі. Особлива увага приділяється аналізу політичної ситуації, адже воєнний стан безпосередньо впливає на доступність маршрутів, безпеку перевезень і плани клієнтів. ТОВ «Сакумс» відслідковує повідомлення державних установ, рекомендації міжнародних консульств і динаміку туристичного ринку. Паралельно фахівці оцінюють внутрішні ризики, пов'язані з кадровим складом, інформаційною безпекою та стабільністю ресурсів. Такий скрупульозний аналіз дозволяє створити розгорнуту мапу ризиків, яка стає відправною точкою для подальших дій. Після виявлення ризиків ТОВ «Сакумс» переходить до етапу їх оцінювання, що передбачає визначення ймовірності настання загроз і розрахунок можливих втрат. Використовуються методи кількісного та якісного аналізу. Кількісний аналіз допомагає оцінити фінансовий бік ризику: від коливань цін на паливо до витрат, пов'язаних із перенесенням чи скасуванням турів. Якісний аналіз, своєю чергою, зосереджений на репутаційних загрозах, моральному стані колективу та рівні довіри клієнтів. З огляду на воєнний стан, до уваги береться ступінь безпеки в регіонах, через які прокладаються туристичні маршрути. Під час оцінки аналізують сценарії розвитку подій: від найгіршого до найсприятливішого. Результати оцінювання систематизують і ранжують за пріоритетністю, що дозволяє ТОВ «Сакумс» ефективно планувати ресурси для реакції на кожну загрозу.

Важливу роль відіграють інструменти для формалізації результатів оцінювання ризиків у ТОВ «Сакумс». Такі інструменти включають матриці ризиків, де на вертикальній осі відображаються рівні ймовірності, а на горизонтальній – можливі наслідки. Це дає змогу швидко визначити, які

загрози є найбільш критичними. У контексті повномасштабної війни, ТОВ «Сакумс» застосовує аналіз «що, якщо», перевіряючи життєздатність різних стратегій у разі активізації бойових дій у тих чи інших регіонах або запровадження нових обмежень на перетин кордону. Таким чином, туроператор отримує структуровану картину загроз і може швидко відреагувати, перенаправляючи маршрути чи пропонуючи клієнтам інші варіанти подорожі. Після того, як ризики виявлено, оцінено та відображено у відповідних інструментах, ТОВ «Сакумс» розробляє стратегії управління кожним із них. Залежно від результатів аналізу обирають, чи ризик можна уникнути, знизити, передати чи прийняти. Уникнення передбачає коригування напрямків турів або перегляд умов співпраці з партнерами. Зниження охоплює заходи з посилення безпеки, включно із додатковим страхуванням, ретельною перевіркою готелів і місцевостей, а також розширенням консультацій клієнтам. Передача ризику може передбачати залучення зовнішніх страховиків або укладання гарантійних угод. У випадку низької ймовірності та незначних наслідків, ТОВ «Сакумс» може прийняти ризик, адже витрати на його подальше зменшення можуть перевищувати потенційну шкоду. Важливо, що всі рішення підкріплені економічними розрахунками й рекомендаціями фахівців.

Важливий крок у системі управління ризиками – постійний моніторинг і коригування. ТОВ «Сакумс» розробило ряд показників ефективності, які дають змогу відстежувати, наскільки вдало застосовуються заходи реагування. Сюди належать, наприклад, показники своєчасності інформування клієнтів про зміни, рівень задоволеності туристів сервісом, дотримання бюджету в кризових обставинах і результативність запобіжних заходів. Якщо аналіз даних демонструє відхилення від бажаного результату, система управління ризиками налаштовується: допрацьовуються протоколи безпеки, коригуються фінансові резерви чи переглядаються схеми взаємодії з партнерами. Такий динамічний характер підходу дозволяє ТОВ «Сакумс» оперативно враховувати

нові зовнішні й внутрішні обставини, зокрема й ті, що пов'язані з воєнним станом, і вчасно переглядати стратегію реагування (рис. 2.6).

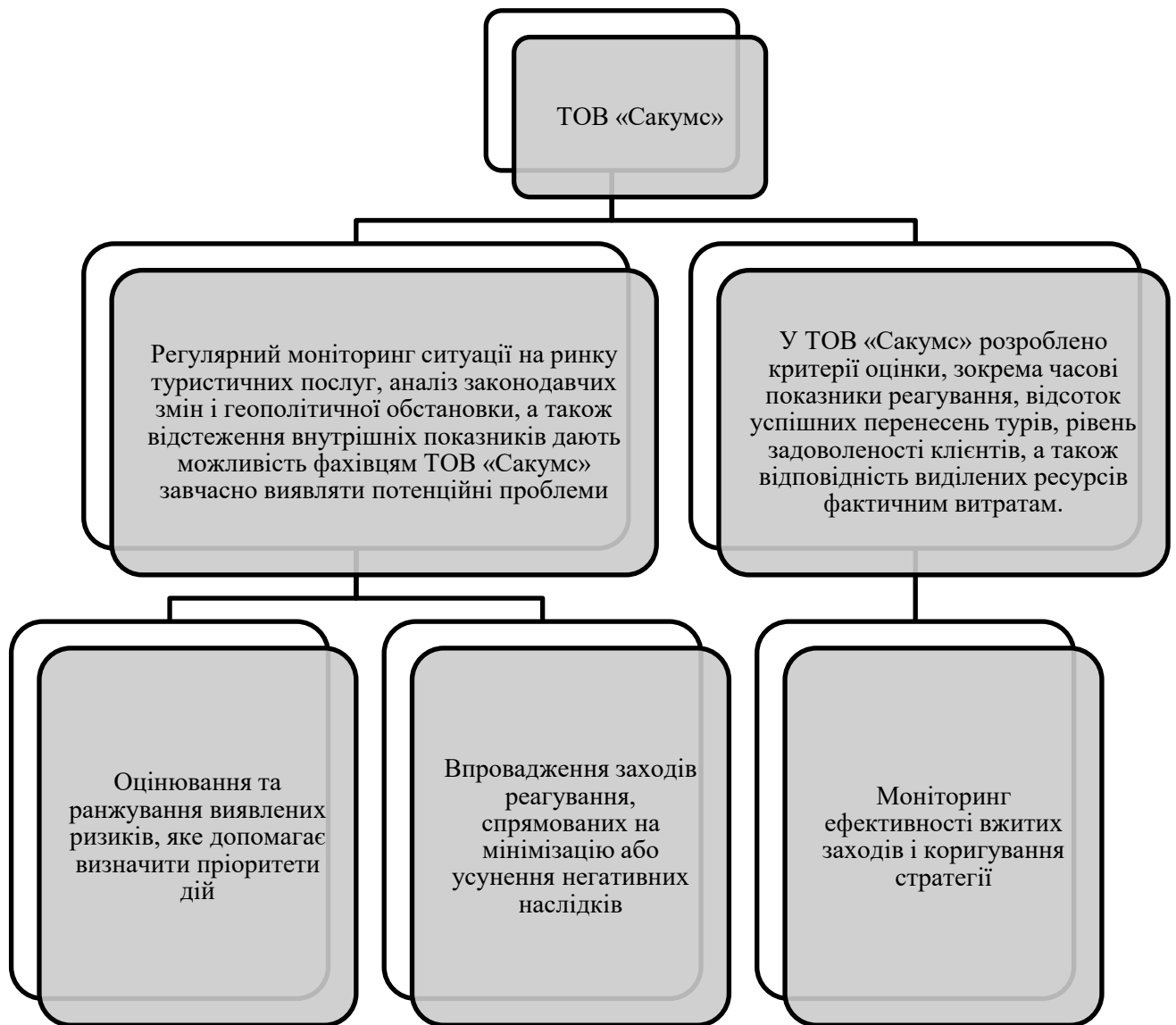


Рис. 2.6. Ключові завдання системи управління ризиками ТОВ «Сакумс»*

*сформовано автором

В умовах повномасштабної війни, що триває з 2022 року, ТОВ «Сакумс» запроваджує додаткові плани на випадок екстрених обставин. Такі плани передбачають, зокрема, детальну схему евакуації українських туристів за

кордоном, узгодження зі службами безпеки й дипломатичними представництвами, а також резервування фінансових ресурсів для забезпечення термінових повернень і додаткових ночівель. Туроператор формує «кризові кабінети» (тимчасові робочі групи), що здатні швидко приймати рішення. Ці групи включають фахівців із логістики, юристів, менеджерів із роботи з клієнтами. Завдяки готовності до екстремальних умов та підтримці ефективної системи управління ризиками, ТОВ «Сакумс» демонструє стабільність і здатність функціонувати навіть за різкого погіршення безпекової ситуації. Так туристам гарантовано вищий рівень захисту, а самому туроператору – збереження ключових напрямків діяльності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу системи ризик-менеджмент ТОВ «Сакумс» можна зробити наступні висновки:

1. У ході проведеної оцінки встановлено, що ТОВ «Сакумс» має всі необхідні юридичні та функціональні атрибути для успішної роботи в туристичному бізнесі, пропонуючи низку послуг (автобусні та авіатури, корпоративні програми, СПА-тури тощо), адаптованих до різних потреб клієнтів. Доведено, що гнучка функціонально-лінійна структура управління, оптимізація витрат і здатність розширювати асортимент (незважаючи на виклики воєнного стану) забезпечують стійкість ТОВ «Сакумс» та відкривають подальші перспективи зростання.

2. У ході аналізу визначено, що фінансова стабільність ТОВ «Сакумс» поступово зміцнювалася від 2020 до 2023 року: коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності свідчать про високий рівень покриття короткострокових зобов'язань, а покращення коефіцієнта автономії підтверджує здатність ТОВ «Сакумс» оптимізувати структуру капіталу. Доведено, що рентабельність активів і власного капіталу (ROA та ROE) хоч і мали різкі коливання, але рухаються в позитивному напрямі, а чиста маржа помітно зросла, засвідчуючи успішне регулювання витрат і цін у складних умовах воєнного стану. Такий

комплекс дій, включно зі зваженим підходом до витрат і забезпечення ліквідності, обґрунтовано забезпечує адаптивність і фінансову стійкість ТОВ «Сакумс», підкріплюючи перспективу подальшого розвитку туристичного напрямку.

3. У процесі дослідження встановлено, що система ризик-менеджменту на ТОВ «Сакумс» вибудована за багаторівневим принципом і охоплює всі рівні управління, забезпечуючи комплексне виявлення, оцінку, пом'якшення та моніторинг потенційних ризиків. Визначено, що використання широкого спектра аналітичних інструментів й активна участь керівників різних ланок дають змогу формувати ефективні стратегії реагування на операційні й стратегічні загрози, включно з надзвичайними обставинами воєнного стану. Доведено, що гнучка система моніторингу й регулярне коригування планів реагування сприяють мінімізації збитків і гарантують стабільний розвиток, тоді як «кризові кабінети» та плани резервування ресурсів підвищують стійкість ТОВ «Сакумс», закріплюючи його позиції на ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САКУМС»

3.1. Світові практики ризик-менеджменту та можливості інтегрування в діяльність українських підприємств

Світовий досвід у галузі ризик-менеджменту туристичних послуг формується завдяки багатьом великим і відомим туроператорам, які працюють у різних куточках планети. Такі міжнародні гравці, як TUI Group або Expedia Group, уже давно впроваджують комплексні стратегії для мінімізації невизначеностей і потенційних загроз, включно з безпекою мандрівників, фінансовими коливаннями та швидкими змінами у глобальній політичній ситуації. Кожен із цих туроператорів виробив власні підходи до оцінювання, ранжування та реагування на ризики, створивши цілісні системи для моніторингу глобальних процесів. ТОВ «Сакумс» може використати досвід подібних міжнародних структур, аби посилити власну конкурентоспроможність і стійкість. Це особливо актуально в умовах, коли з 2022 року в Україні триває повномасштабна війна і запроваджено воєнний стан, що ускладнює діяльність туристичного ринку та потребує посиленої уваги до питань безпеки й адаптивності.

Однією з ключових світових практик ризик-менеджменту є створення відокремлених підрозділів, що спеціалізуються на виявленні та запобіганні потенційних загроз. У випадку гігантських туроператорів, таких як TUI Group, існують спеціальні групи аналітиків, які відстежують геополітичні події, епідеміологічну ситуацію, коливання валютних курсів і ймовірність виникнення соціальних заворушень [66-67]. Зібрані дані інтегруються в єдину базу, де в автоматичному режимі оцінюється ризик для ключових туристичних напрямів. ТОВ «Сакумс» може інтегрувати схожий підхід, масштабуючи його під власні можливості та враховуючи фінансові ресурси. Створення внутрішньої команди ризик-менеджменту або хоча б призначення

відповідальних осіб з аналітичною підготовкою суттєво підвищить рівень готовності до криз. У контексті воєнного стану й політичної нестабільності це стає надважливим, адже дає змогу швидко реагувати на обмеження чи зміни умов перетину кордонів. Ще одна поширена світова практика – залучення автоматизованих систем і технологій штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Деякі великі закордонні туроператори використовують платформи, які аналізують тисячі джерел: новини, соціальні мережі, офіційні державні повідомлення, інформацію від авіакомпаній і готелів. На базі цих даних формується раннє попередження про можливі ускладнення, від раптових штормів чи ураганів до різкого посилення безпекових загроз у певних країнах. ТОВ «Сакумс» може перейняти цей досвід, хоча б частково, інтегрувавши в робочі процеси більш прості цифрові платформи моніторингу новин і аналітичних звітів. Це не тільки допоможе вчасно перенаправляти туристичні потоки, а й оптимізувати логістику. У період повномасштабної війни та воєнного стану, коли ситуація може змінюватися щогодини, автоматизований збір даних здатен забезпечити високу оперативність прийняття рішень.

Значний внесок у розвиток ризик-менеджменту зробили світові туроператори, які впровадили принцип диверсифікації продуктів і ринків. Наприклад, фірми, що раніше орієнтувалися переважно на один напрям (скажімо, морські круїзи), поступово розширювали асортимент, додаючи гірськолижні тури, екскурсійні програми та авіаподорожі в екзотичні куточки світу. Завдяки цьому ризик сезонних спадів або кризи на окремому ринку зменшується, оскільки доходи надходять із кількох різних джерел. ТОВ «Сакумс» уже демонструє схожий підхід, пропонуючи різноманітні види відпочинку, проте можна ще більше зміцнити цей вектор, поглиблюючи співпрацю з європейськими й азійськими партнерами та розробляючи нові маршрути. Така стратегія допоможе швидше відновлюватися після потенційних спадів і знаходити додаткові ніші навіть за складних військово-політичних реалій.

Важливою світовою практикою є детальне страхування різноманітних

ризиків: від фінансових (непередбачене зростання вартості пального, коливання валют) до ризиків безпеки туристів. Так, багато великих міжнародних туроператорів володіють власними страховими полісами чи співпрацюють із потужними страховими фірмами, щоб гарантувати клієнтам медичний захист і відшкодування втрат у разі скасування турів або форс-мажорів. ТОВ «Сакумс» може перейняти цей досвід, уклавши масштабні угоди зі страховими структурами. Це не лише підвищить довіру клієнтів, а й захистить від можливих фінансових ударів у періоди нестабільності. В умовах повномасштабної війни, коли ситуація з безпекою залишається нестійкою, наявність продуманої страхової системи стає ключовим елементом ризик-менеджменту для туроператора, який прагне зберегти власну репутацію й довіру.

Світові практики також передбачають особливу увагу до репутації та постійної комунікації з клієнтами. У періоди кризові або під час значних загроз провідні туроператори формують комунікаційні хаби, що працюють у режимі 24/7. У них група фахівців відповідає на запити клієнтів, оперативно надає інформацію про зміни в розкладах чи маршрутах, а також роз'яснює умови ануляції й перебронювання. ТОВ «Сакумс» може вдосконалити цей напрям, забезпечуючи туристам надійну й прозору інформаційну підтримку, особливо в разі екстрених ситуацій. Застосування практик відкритого діалогу в реальному часі (онлайн-чати, гарячі лінії, оновлення в соціальних мережах) знижує емоційну напругу, формує довіру та лояльність. Під час воєнного стану навіть незначне спізнення з подачею інформації може призвести до втрати клієнтів, тому швидкість і точність повідомлень мають вирішальне значення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Можливості залучення міжнародних практик в систему ризик-менеджменту ТОВ «Сакумс»*

Внутрішній аналітичний відділ з ризик-менеджменту	
Першою потенційною можливістю є створення в межах ТОВ «Сакумс» спеціального підрозділу, який займатиметься аналітикою та моніторингом ризиків у реальному часі. На практиці це означатиме залучення кількох фахівців із досвідом у сфері геополітики, фінансів та логістики, котрі оцінюватимуть стан безпеки окремих напрямків, стежитимуть за змінами у міжнародних правилах перевезень і відстежуватимуть новини, що потенційно можуть вплинути на роботу туроператора	Впровадження такого відділу передбачає підготовку чітких регламентів, які визначатимуть джерела даних, періодичність оновлення та критерії оцінки. Зокрема, можна налагодити співпрацю з українськими й закордонними аналітичними центрами, використовувати платні платформи професійного моніторингу (включно з базами даних про безпеку та політичну стабільність), а також створити внутрішній канал сповіщень для всіх відділів ТОВ «Сакумс»
Автоматизована платформа моніторингу та прогнозування	
Другою перспективою для ТОВ «Сакумс» є впровадження програмного забезпечення, що здатне обробляти великі масиви даних у режимі реального часу. Світові туроператори часто використовують спеціалізовані платформи, які збирають інформацію від авіаліній, готелів, страхових структур і державних порталів	Для впровадження достатньо ліцензувати відповідний софт чи під'єднатися до хмарної послуги, яка вже містить широкий спектр інструментів аналізу. Команда ТОВ «Сакумс» спочатку повинна налаштувати потрібні параметри моніторингу: вибрати ключові ринки, типи загроз (безпекові, фінансові, природні катаклізми) та джерела даних (новинні агенції, сайти урядів, туристичні портали)
Розширена страхова політика для туристів і туроператора	
Третій напрям пов'язаний із посиленням страхового захисту. Багато закордонних туроператорів уже давно впроваджують поліс комплексного страхування, що покриває не лише медичні витрати чи скасування рейсів, а й широкий перелік форс-мажорів, у тому числі ризики безпеки через локальні або глобальні ускладнення	Для початку варто укласти угоди з кількома потужними страховими структурами, які мають позитивний досвід у сфері туристичних полісів. Далі — розробити декілька тарифних планів, аби клієнти могли обирати той рівень захисту, який їх улаштовує. Це може включати страхування майна під час подорожей, правову допомогу в чужій країні чи відшкодування збитків у випадку раптової евакуації

*сформовано автором

Таким чином, інтеграція світових практик ризик-менеджменту в діяльність ТОВ «Сакумс» передбачає комплексний підхід: від створення спеціалізованого аналітичного відділу і запуску автоматизованих систем прогнозування до розширення страхової політики та розбудови системи навчання персоналу. Поєднання наведених можливостей дозволить ТОВ «Сакумс» підвищити конкурентоспроможність, захистити себе від непередбачуваних загроз та зміцнити репутацію надійного туроператора, здатного забезпечувати якісний сервіс навіть у складних умовах повномасштабної війни та воєнного стану.

Не менш поширеною світовою практикою є розгортання системи «тревел-моніторингу» для відстеження перебування груп туристів. Зокрема, деякі туроператори в реальному часі бачать місцеперебування кожної групи чи окремого туриста через GPS-трекери або мобільні додатки. Така функція дозволяє швидко зреагувати в разі непередбачуваних обставин чи змін у логістиці. ТОВ «Сакумс» могло б інтегрувати подібні інструменти, завдяки чому під час загострення ситуації у якомусь регіоні легко перепланувати маршрут або організувати евакуацію. З огляду на повномасштабну війну, коли територіальні ризики надзвичайно високі, така система стала б ефективною підмогою для забезпечення безпеки туристів та оперативної комунікації з місцевими службами, посольствами й іншими зацікавленими сторонами.

Отже, світові практики ризик-менеджменту охоплюють широке коло заходів: від формування аналітичних відділів і використання сучасних технологій прогнозування до диверсифікації маршрутів і розширеної страхової політики. ТОВ «Сакумс» має можливість інтегрувати найкращі з цих підходів з урахуванням власної специфіки та доступних ресурсів. У період повномасштабної війни та воєнного стану український туристичний ринок перебуває під особливим тиском, що вимагає підвищеної уваги до безпеки клієнтів, фінансової стабільності та репутаційної складової. Запровадження інноваційних підходів до управління ризиками дозволить ТОВ «Сакумс» не лише убезпечити поточну діяльність, а й створити фундамент для подальшого

розвитку, випереджаючи конкурентів, які можуть менш гнучко реагувати на виклики. У результаті це зміцнює довіру клієнтів і формує довготривалу перспективу стабільної роботи.

3.2. Пріоритетні напрямки покращення системи управління ризиками ТОВ «Сакумс»

Logit-моделювання може виявитися потужним інструментом для прогнозування ризику банкрутства підприємств. Якщо є щось конкретне, що ти хочеш обговорити чи запитати щодо цього методу, дай знати!

Logit-моделі і MDA-моделі обидві грають важливу роль у діагностиці ризику банкрутства підприємств. Тим не менш, Logit-моделі здаються більш конкретними та деталізованими, надаючи точніші прогнози. У той же час MDA-моделі можуть дати загальні якісні характеристики ризику, хоч із деякою ступенем невизначеності. Важливо розуміти, що результати діагностики можуть бути варіативними, що робить їх менш релевантними для менеджменту у прийнятті стратегічних рішень.

На сучасному етапі багато дослідників включають усі наявні фінансові коефіцієнти до певних груп. Це означає, що фінансовий аналіз проводиться, враховуючи аспекти фінансової стійкості, оборотність, рентабельність, ліквідність та платоспроможність. Зазначені показники, які відображають ліквідність, платоспроможність, а також рентабельність, мають особливе значення для підприємств туристичної галузі.

З урахуванням вищезазначеного та після дослідження наукових праць, присвячених оцінці ризиків банкрутства, запропоновано використовувати конкретну систему показників для туристичних підприємств (табл. 3.3).

Запропонуємо декілька стратегічних напрямків :

Таблиця 3.3

**Набір показників для розробки Logit-моделі для оцінки ймовірності
банкрутства ТОВ «Сакумс»***

Показники	Розрахункова формула	Граничні значення
Коефіцієнт автономії (Eta)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\geq 0,50$
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним коштом (OWC)	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{Позаоборотні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	0,60-0,80
Коефіцієнт поточної ліквідності (Cliqu)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$	не менше 0,20
Коефіцієнт платоспроможності (So)	$\frac{\sum \text{активів}}{\sum \text{короткострокової заборгованості} - \sum \text{довгострокової заборгованості}}$	0,50-0,70
Коефіцієнт фінансового левериджу (Dter)	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$	$\leq 1,00$
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи, всього}}$	$> 0,00$
Рентабельність капіталу (ROE)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	0,10-0,12
Рентабельність продажів (ROS)	$\frac{\text{ЕВІТ}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,20
Вік компанії (age)	«0», якщо вік товариства більше 10 років; «1», якщо вік товариства менше 10 років	-
Фіктивна змінна «наявність судових справ» (court cases)	«0» – позови, де товариство виступає як відповідач, або відсутні; «1» – якщо позови є	-
Фіктивна змінна «кредитна історія» (credit history)	«0» – позитивна кредитна історія; «1» – негативна кредитна історія	-
Розмір товариства (Ln R)	Логарифм виручки	-

*сформовано автором

1. Запровадження постійного моніторингу та аналітики. В умовах повномасштабної війни та воєнного стану особливий акцент варто зробити на відстеженні безпекової ситуації, змін у перетині кордонів, актуальних рекомендаціях міжнародних установ тощо. Постійна аналітика сприятиме оперативному виявленню потенційних ризиків: від фінансових (стрибки валютного курсу, вартість пального) до транспортно-логістичних (закриття певних маршрутів, авіарейсів, морських портів). Такий підхід передбачає впровадження цифрових інструментів для швидкої обробки інформації (навіть частково з використанням технологій штучного інтелекту), а також формування внутрішньої бази знань, де накопичуватимуться дані з різних джерел.

2. Розширення страхових інструментів і партнерств. У сучасних умовах туристичний бізнес не може обійтися без надійного страхування. Другий напрямок полягає у поглибленні співпраці ТОВ «Сакумс» зі страховими структурами, щоб пропонувати клієнтам поліси, які покривають широкий спектр ризиків: від медичних витрат у подорожах до компенсації у разі скасування туру через воєнну або епідеміологічну небезпеку. Додатково варто передбачити власні страхові резерви або ліміти для покриття форс-мажорних обставин, що можуть бути недоступними чи надто дорогими у рамках стандартних полісів. Розгалужена страхова підтримка підвищить привабливість ТОВ «Сакумс» в очах клієнтів, які шукають надійне туристичне рішення в умовах нестабільності.

3. Посилення професійної підготовки персоналу. Жодна, навіть найдосконаліша система ризик-менеджменту, не буде ефективною без кваліфікованих фахівців. Третій пріоритет — систематичне навчання працівників ТОВ «Сакумс» методикам і протоколам дій у надзвичайних ситуаціях. Це можуть бути щорічні курси, тренінги з поведінки у кризових обставинах, психологічні семінари для оперативної взаємодії з клієнтами. Розробка внутрішніх інструкцій і сценаріїв щодо реакції на різкі зміни безпекової ситуації або логістичні труднощі дасть змогу персоналу бути

впевненішим і діяти згуртовано.

4.Впровадження комплексної комунікаційної стратегії. Четвертий напрямок пов'язаний із розробкою прозорої системи інформування клієнтів і партнерів про будь-які зміни у маршрутах або умовах подорожей. Завчасні повідомлення про можливі ризики дають змогу уникати хвилювань і негативних відгуків, а також зміцнюють імідж ТОВ «Сакумс» як надійного та відкритого туроператора. Варто передбачити гарячу лінію, онлайн-канали (чат-боти, сторінки у соцмережах), інформаційні бюлетені, які забезпечуватимуть максимально оперативну комунікацію.

З огляду на сучасні виклики (воєнний стан, обмеження на перетин кордонів, нестабільний попит), найбільш оптимальною видається стратегія аналітично-цифрової трансформації, доповнена елементами інших стратегій. Головна ідея — зробити ТОВ «Сакумс» високотехнологічним і адаптивним суб'єктом, який здатен швидко знаходити нові рішення та своєчасно попереджати про ризики. Суть якої це масштабне впровадження програмних рішень для прогнозування й відстеження ризиків: застосунків, що аналізують новини, офіційні заяви, відгуки клієнтів та рекомендації дипломатичних відомств. Серед переваг: підвищення швидкості прийняття рішень і зменшення кількості «сліпих зон». За допомогою таких інструментів можна відстежувати не лише ризики безпеки, а й економічні та маркетингові індикатори, оперативно реагуючи на падіння попиту або зміну курсу валют. Зменшення витрат часу на ручну аналітику, швидка реакція на зміну обставин (зокрема і воєнного характеру), підвищення конкурентоспроможності завдяки інноваційному іміджу (рис. 3.1).

Таким чином, ключ до успіху ТОВ «Сакумс» у сучасних умовах — впровадження аналітично-цифрової трансформації як центральної стратегії ризик-менеджменту, доповненої кількома іншими складовими, включно з активною співпрацею зі страховиками, навчанням персоналу та відкритою комунікацією з клієнтами.

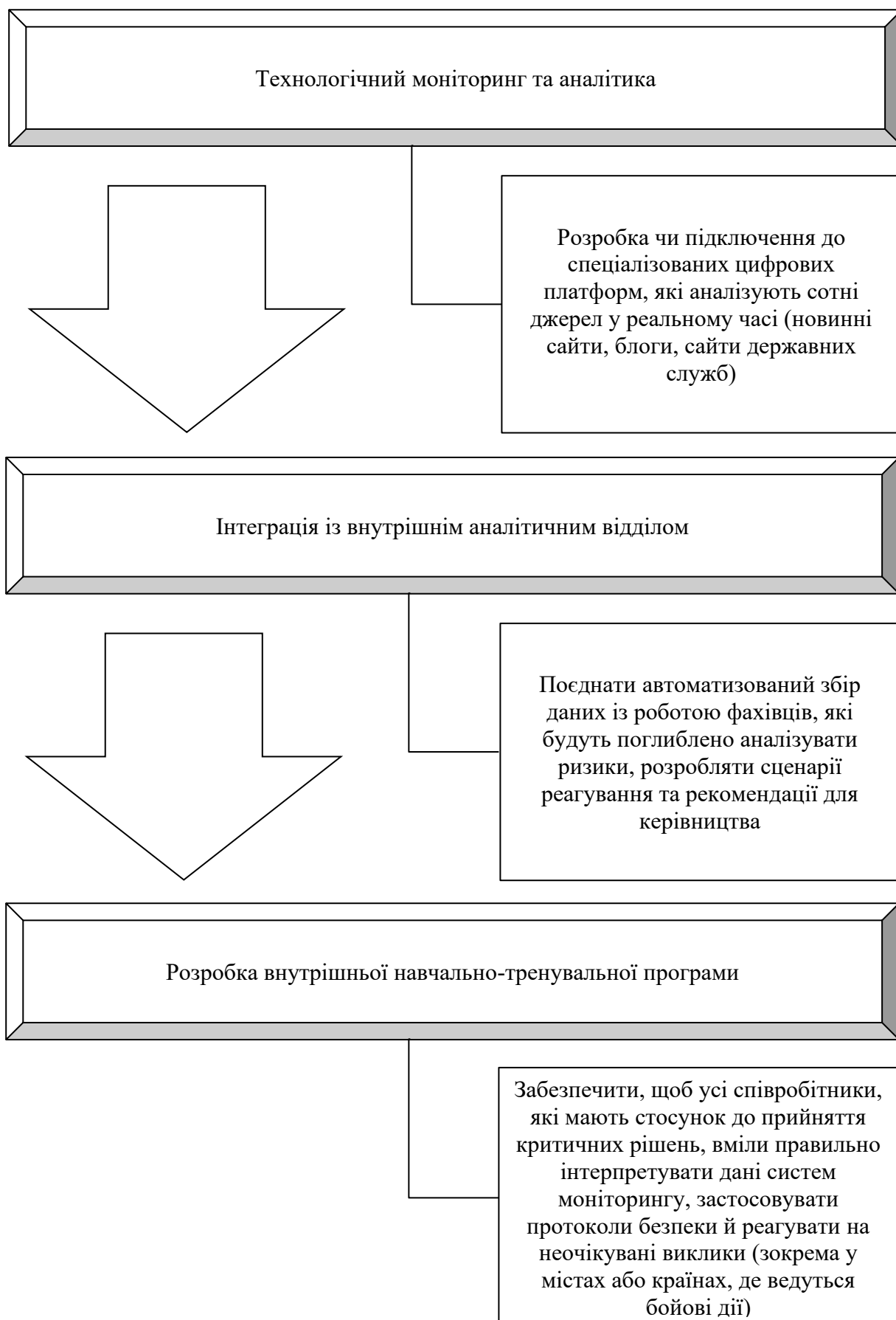


Рис. 3.1. Оптимальна стратегія ризик-менеджменту для ТОВ «Сакумс»*

*сформовано автором

Це забезпечить комплексний підхід до зниження невизначеностей і захисту інтересів як туроператора, так і мандрівників, допомагаючи ефективно функціонувати навіть у період повномасштабної війни та воєнного стану.

3.3. Розробка системи мінімізації ризиків та попередження банкрутства ТОВ «Сакумс»

Здійснимо економічне обґрунтування запропонованої системи мінімізації ризиків та попередження банкрутства ТОВ «Сакумс». Відтак, мета цих розрахунків – показати, яким чином туроператор може проводити сценарне моделювання, обчислювати ризики зниження доходу чи зростання витрат і при цьому забезпечувати стабільний фінансовий стан навіть у часи воєнного стану.

Якщо туроператор має дохід 651 тис. грн, а витрачає 613 тис. грн, то рівень чистого прибутку становить лише близько 5,8%. Це підкреслює високі ризики: навіть помірне скорочення доходу чи збільшення витрат може спричинити збитки. Таким чином, у нашому випадку:

1. Доходи = 651 тис. грн

2. Витрати = 613 тис. грн

3. Прибуток = 38 тис. грн

1. Визначимо сценарії доходу: Оптимістичний: +20% до доходу.

$651 \text{ тис. грн} + 20\% = 781,2 \text{ тис. грн}$

2. Базовий: 0% зміни: 651 тис. грн

3. Песимістичний: -20% до доходу: $651 \text{ тис. грн} - 20\% = 520,8 \text{ тис. грн}$.

Оптимістичний сценарій: постійні витрати залишаються тими самими (360 тис. + 200 тис. = 560 тис. грн), хоча в дійсності можуть навіть трохи зрости (посилення реклами, збільшення офісних витрат).

Песимістичний сценарій: ТОВ «Сакумс» може частково оптимізувати «інші постійні» (наприклад, на 20–30 тис. грн), але фонд оплати праці при 5 працівниках майже не скорочується (чи скорочується дуже неохоче, бо це

загрожує втратою кваліфікованих кадрів).

Змінні витрати (53 тис. грн за базового сценарію) нехай змінюються пропорційно доходу:

при +20% до доходу $\rightarrow$ +20% до змінних витрат $\rightarrow 53 \times 1,2 = 63,6$ тис. грн

при -20% $\rightarrow 53 \times 0,8 = 42,4$ тис. грн.

Представимо усі результати за трьома сценаріями в табличному вигляді (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати за трьома сценаріями*

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Доходи	781,2	651	520,8
ФОП	360	360	360
Інші постійні витрати	200	200	180
Змінні витрати	63,6	53	42,4
Загальні витрати	623,6	613	582,4
Чистий результат	157,6	38	-61,6
Рентабельність продажів	20,2	5,8	-11,8

*сформовано автором

Оптимістичний сценарій: Туроператор отримує більш ніж утричі більший прибуток (близько 158 тис. грн).

Базовий сценарій: Прибуток 38 тис. грн залишається доволі скромним, але дає змогу триматися «над нулем».

Песимістичний сценарій: Якщо дохід падає на 20%, навіть за умов економії «інших постійних» і скорочення змінних витрат, маємо 582,4 тис. грн

сукупних витрат проти 520,8 тис. грн доходу → збиток 61,6 тис. грн.

Аналіз показує, що при скромній маржі (близько 5,8%) найменше «похитування» ринку може зумовити негативний фінансовий результат. Щоб цього не трапилося, ТОВ «Сакумс» потрібна чітка програма дій:

1. Формування резервного фонду. Щороку відкладати частину прибутку (скажімо, 10–20 тис. грн) у спеціальний фонд, щоб накопичити суму, достатню покрити 1–2 місяці фіксованих витрат.

2. Оптимізація «інших постійних витрат». Навіть у базовому сценарії 200 тис. грн на рік на непрямі витрати — це понад 30% від усіх коштів (якщо враховувати ще 53 тис. грн змінних).

3. Диверсифікація туристичних напрямів і співпраця з партнерами. Якщо звичні напрямки (наприклад, деякі європейські країни) через воєнний стан стають менш доступними, ТОВ «Сакумс» може переорієнтуватися на внутрішній туризм (спокійні регіони України), автобусні екскурсії, дитячі табори у безпечних локаціях тощо.

4. Поглиблене страхування і співпраця зі страховими структурами. Запропонувати клієнтам кілька видів страхування (від медичного до страхування скасування турів), що підвищить привабливість пропозицій. Самому туроператору корисно застрахувати ризики на випадок форс-мажорів (граничний захист від відповідальності, якщо турист змушений скасувати поїздку).

Наведемо наше бачення покрокового «модельювання антикризових дій» при падінні доходів для ТОВ «Сакумс» (рис. 3.2).

Отже, наведене моделювання демонструє економічне обґрунтування системи заходів для мінімізації ризиків і попередження банкрутства при чистому річному прибутку 38 тис. грн: через сценарний аналіз, оптимізацію витрат, створення резервів, розумне страхування та гнучку диверсифікацію турпродуктів.

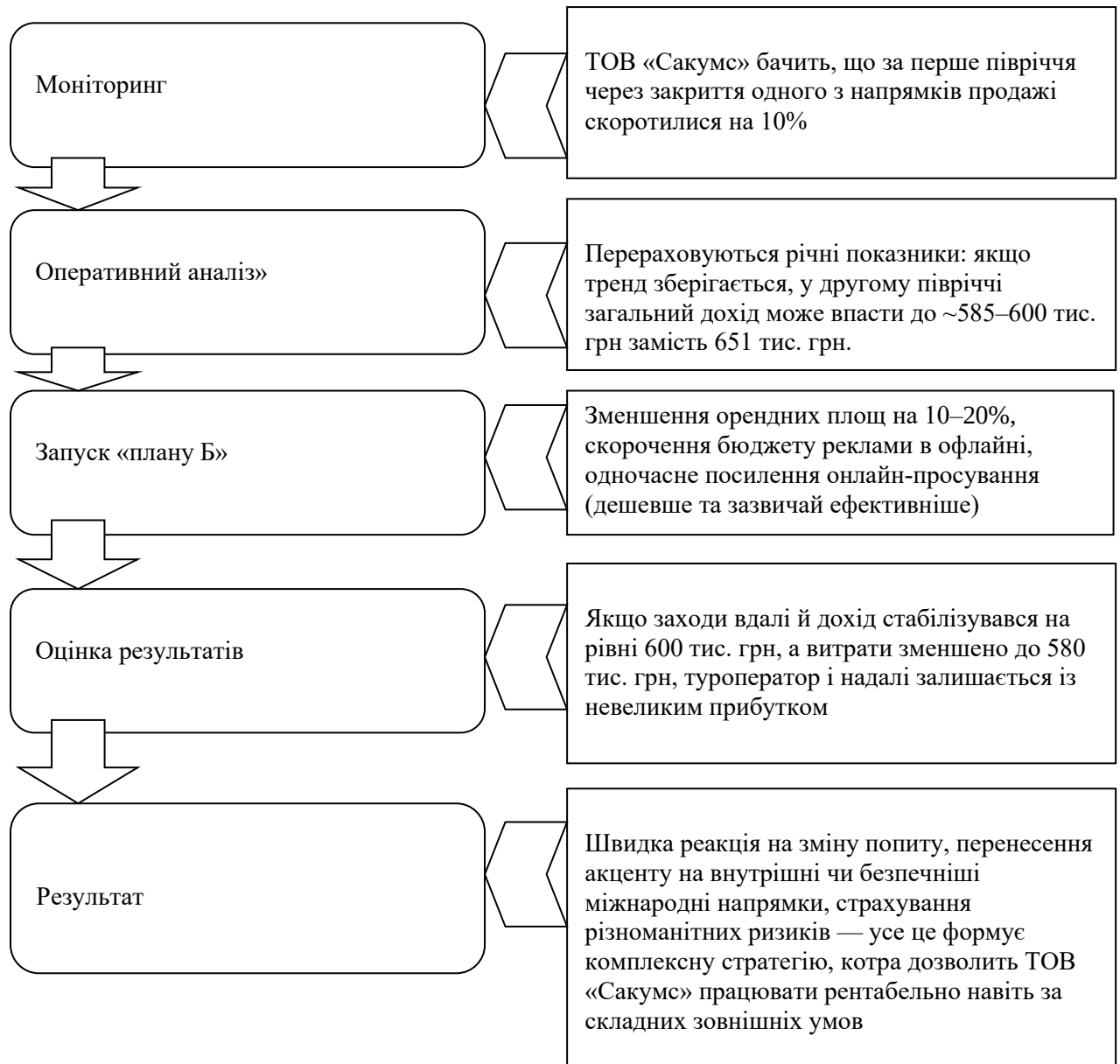


Рис. 3.2. Покрокове «модельовання антикризових дій» при падінні доходів для ТОВ «Сакумс» *

*сформовано автором

Такий підхід дасть змогу туроператору залишатися на ринку й розвиватися навіть попри вплив воєнного стану та інших викликів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу удосконалення системи ризик-менеджмент на ТОВ «Сакумс» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що запровадження світових практик ризик-менеджменту (аналітичних підрозділів, цифрових систем моніторингу, розширеної страхової політики) дозволяє ТОВ «Сакумс» суттєво підвищити адаптивність до викликів повномасштабної війни та воєнного стану. Доведено, що принцип диверсифікації продуктів, а також підхід до постійної комунікації з клієнтами й утримання репутації через сучасні канали зв'язку є ключем до успішної діяльності туроператора. Обґрунтовано, що комбінування технологічних рішень і розгорнутої структури страхових послуг зі спеціалізованою підготовкою персоналу дає змогу формувати фундамент для подальшого сталого розвитку, посилюючи довіру клієнтів і зміцнюючи ринкові позиції.

2. У дослідженні визначено, що Logit-моделювання та відповідні групи фінансових коефіцієнтів можуть стати дієвим механізмом оцінки ймовірності банкрутства, особливо в умовах воєнного стану та високої невизначеності на туристичному ринку. Доведено, що аналітично-цифрова трансформація, розширення страхових можливостей, посилення навчання персоналу та прозора комунікаційна політика слугують надійними інструментами для зниження ризиків і захисту фінансових інтересів ТОВ «Сакумс». Охарактеризовано, що поєднання цих заходів, підкріплене даними з Logit-моделей та інших методів фінансового аналізу, дозволяє туроператору залишатися стійким і розвиватися навіть за наявних безпекових та економічних викликів. Доведено, що доповнення цих зусиль розширеними страховими інструментами, професійною підготовкою кадрів і комунікаційною стратегією робить ТОВ «Сакумс» більш гнучким і конкурентоспроможним, дозволяючи ефективно функціонувати навіть в умовах повномасштабної війни та воєнного стану.

3. У ході дослідження визначено, що при чистому річному прибутку 38 тис. грн та маржі 5,8% ТОВ «Сакумс» перебуває у зоні підвищеного ризику, оскільки навіть незначне падіння доходу або зростання витрат може призвести до збитків. Доведено, що використання сценарного аналізу, формування резервного фонду, оптимізація «інших постійних» витрат, диверсифікація

туристичних напрямів і поглиблене страхування допомагають знизити загрози банкрутства й збільшити фінансову стійкість. Охарактеризовано, що саме ці заходи дозволяють ефективно реагувати на різні виклики, зокрема на обмеження та невизначеність воєнного стану, і забезпечують подальший розвиток туроператора.

ВИСНОВКИ

За результатами написання магістерської кваліфікаційної роботи на тему «Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві ТОВ «Сакумс»» можна зробити наступні висновки:

1. В першому розділі роботи встановлено, що ризики можуть мати як негативні наслідки у вигляді втрат ресурсів, репутації або навіть призводити до банкрутства, так і перетворюватися на потенційні можливості для інноваційного оновлення та завоювання нових ринкових ніш. Визначено, що ризик не обмежується виключно загрозами для фінансового чи виробничого секторів: він охоплює кадрові, правові, маркетингові та інші аспекти, від яких залежить здатність підприємства швидко реагувати на виклики і забезпечувати сталий розвиток. Охарактеризовано також різноманітні ознаки та критерії класифікації ризиків: за джерелами (внутрішні чи зовнішні), за рівнем можливих втрат, за ступенем керованості та низкою інших параметрів. Такий багаторівневий підхід до систематизації небезпек дозволяє не лише точніше оцінювати конкретні загрози, а й своєчасно виявляти перспективи, що можуть підвищити конкурентоспроможність і зміцнити позиції підприємства на ринку. Доведено, що однією з ключових передумов ефективного функціонування в динамічному середовищі є впровадження комплексної системи управління ризиками, яка сприяє раціональному плануванню, моніторингу та оперативному реагуванню на будь-які відхилення від запланованої траєкторії розвитку. Доведено, що ризик слід розуміти не лише як потенційну загрозу, яка може спричинити фінансову нестабільність і навіть банкрутство, а й як рушійну силу прогресу, що відкриває простір для пошуку нових можливостей. Завдяки комплексному підходу, який передбачає своєчасне виявлення й охарактеризовано оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, управління ризиками здатне запобігти згубним наслідкам і сформулювати підґрунтя для сталого зростання. Встановлено, що критично важливим елементом у цьому процесі є створення антикризових планів, розмежування відповідальності між

відділами, постійний моніторинг фінансових показників і формування культури відкритої комунікації. Безпековий розвиток передбачає узгодження стратегічних цілей із заходами безпеки, а також ефективну реалізацію управлінських рішень, що враховують усю сукупність можливих загроз і сценаріїв. В результаті аналізу теоретичних засад оцінювання ризиків у діяльності підприємства встановлено, що систематичне і поглиблене вимірювання можливих загроз є ключовою умовою безпекового розвитку. Доведено, що якісне оцінювання ризику дає змогу визначити не лише загрози фінансовому та операційному стану, а й потенційні додаткові можливості зростання. Саме завдяки комплексному підходу до аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників охарактеризовано механізми, які сприяють прозорому моніторингу, швидкому виявленню критичних точок і формуванню ефективної превентивної стратегії протидії банкрутству. Обґрунтовано, що застосування відповідних моделей (зокрема, Альтмана, Таффлера, коефіцієнта Бівера) зміцнює здатність прогнозувати ймовірні наслідки за різних сценаріїв розвитку й допомагає на ранніх етапах ухвалювати коригувальні рішення. Оцінювання ризиків у такий спосіб перетворюється на універсальний інструмент, який дозволяє підприємству зменшувати невизначеність і водночас шукати нові напрями для інвестування чи диверсифікації.

2. У другому розділі визначено, що ТОВ «Сакумс» володіє необхідними правовими атрибутами юридичної особи, включно з правом укладати договори, набувати майнових прав та бути стороною судових процесів. Охарактеризовано широкий спектр туристичних послуг, від автобусних екскурсійних турів до авіаподорожей і СПА-програм, що свідчить про гнучку політику ТОВ «Сакумс» у задоволенні запитів різних категорій клієнтів. Також встановлено, що цей туроператор спроможний ефективно маневрувати на ринку завдяки комплексному підходу до якості, вмілому управлінню персоналом (лише п'ять осіб, зберігаючи при цьому ефективність) і постійним інвестиціям у формування привабливих пропозицій. Це підтверджується формою статутних завдань, згідно з якими ТОВ «Сакумс» може реалізовувати

різні види господарської діяльності, не суперечачи чинному законодавству України. Охарактеризовано, що формування операційних витрат і обмеженої собівартості турпродукту оптимізується через ретельний аналіз ринку та облік специфіки туристичних послуг (відсутність великих складських запасів, значна частка орендних платежів і витрат на рекламу). Таким чином, діяльність ТОВ «Сакумс» можна охарактеризувати як стійку та перспективну в туристичній сфері, незважаючи на загальноекономічні й геополітичні виклики. Обґрунтовано, що покращення коефіцієнтів автономії та рентабельності є результатом цілеспрямованих дій: зниження заборгованості, раціоналізації витрат і перегляду маршрутів, які лишилися безпечними для туристів. Охарактеризовано, що коливання рентабельності активів (ROA) і рентабельності власного капіталу (ROE) мають доволі різку амплітуду, однак загальна тенденція вказує на здатність ТОВ «Сакумс» відновлюватися після кризових явищ, оптимізуючи використання ресурсів і залучаючи додаткові фінанси для стабілізації. При цьому доведено, що чиста маржа поступово зростає, віддзеркалюючи вміле регулювання витрат, розширення спектра послуг і підвищення попиту на туристичні пропозиції, незважаючи на складнощі воєнного стану. На підставі викладеного матеріалу встановлено, що система ризик-менеджменту на ТОВ «Сакумс» є багаторівневою структурою, яка охоплює всі ланки управління: від вищого керівництва до оперативного персоналу. Визначено, що цілісний підхід до управління ризиками дає змогу гарантувати безперебійне виконання основних завдань у туристичній діяльності й водночас швидко реагувати на можливі загрози у виробничих процесах. Доведено, що провідну роль у цьому процесі відіграють менеджери середньої ланки, які здійснюють регулярний моніторинг, аналіз та первинну оцінку ризиків, і вчасно звітують керівництву про виявлені проблеми. Окреслено п'ять ключових етапів прийняття рішень у системі ризик-менеджменту: ідентифікація, оцінка, вибір способу реагування, реалізація та моніторинг. Охарактеризовано, що додатковим запобіжним інструментом слугує формування «кризових кабінетів» і розробка резервних сценаріїв дій на

випадок екстрених ситуацій, що значно підвищує гнучкість і стійкість ТОВ «Сакумс» у сучасних умовах.

3. У третьому розділі у результаті аналізу світових практик ризик-менеджменту визначено, що інтеграція кращих іноземних підходів допомагає суттєво підвищити рівень безпеки та конкурентоспроможність ТОВ «Сакумс». Зокрема, доведено, що створення відокремлених підрозділів із аналітичною підготовкою, впровадження автоматизованих платформ моніторингу та інструментів штучного інтелекту, а також детальна страхова політика дають змогу вчасно реагувати на критичні події в умовах повномасштабної війни. Одночасно охарактеризовано, що залучення системи «тревел-моніторингу» для відстеження маршруту туристів сприяє оперативній координації дій та підвищенню рівня довіри з боку клієнтів. Завдяки таким заходам туроператор стає більш гнучким і має достатні інструменти для передбачення загроз, планування запасних сценаріїв і мінімізації збитків. Обґрунтовано, що найбільш оптимальною стратегією вдосконалення ризик-менеджменту для ТОВ «Сакумс» є аналітично-цифрова трансформація, яка передбачає інтеграцію різних цифрових рішень у процес відстеження й оцінювання ризиків. Охарактеризовано, що систематичний моніторинг фінансової стабільності (включно з використанням Logit-моделей) дає змогу вчасно виявляти потенційні загрози для платоспроможності й оперативно реагувати через алгоритми скорочення витрат чи диверсифікації послуг. Доведено, що доповнення цих зусиль розширеними страховими інструментами, професійною підготовкою кадрів і комунікаційною стратегією робить ТОВ «Сакумс» більш гнучким і конкурентоспроможним, дозволяючи ефективно функціонувати навіть в умовах повномасштабної війни та воєнного стану. На підставі проведеного сценарного аналізу встановлено, що наявна маржа ТОВ «Сакумс» у розмірі 5,8% є вразливою до будь-яких коливань доходу чи витрат, що підтверджують розрахунки за оптимістичним, базовим і песимістичним сценаріями. Визначено, що навіть за невеликого скорочення доходу на 20% (з 651 тис. грн до 520,8 тис. грн) туроператор може зіткнутися зі збитком

розміром 61,6 тис. грн, який загрожує стійкості бізнесу. Одночасно доведено, що грамотне зниження «інших постійних» і пропорційне зменшення змінних витрат, а також формування резервного фонду можуть забезпечити підприємство від критичних наслідків і сприяти виживанню на ринку під час воєнного стану. Охарактеризовано, що оптимізація витрат, диверсифікація туристичних напрямків і розширення страхових опцій формують комплексну основу, яка дозволяє підтримувати позитивний фінансовий результат навіть за несприятливих зовнішніх умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко Л. В., Бондаренко О. В., Гриценко В. В. Ризик-менеджмент у сфері освіти. *Вища освіта України*. 2021. Вип. 5. С. 23-30.
2. Андрієнко О. В., Бондаренко Л. В., Гриценко О. В. Ризик-менеджмент у сфері охорони здоров'я. *Економіка охорони здоров'я*. 2019. Вип. 7. С. 67-74.
3. Безверхнюк Т.М., Бабов К. Д., Цуркан О. І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортно-рекреаційної сфери. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2022. № 6(8). С. 459-470.
4. Білик О. В., Семенюк Л. М., Тарасенко О. В. Ризик-менеджмент у сфері інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. 6. С. 23-30.
5. Бондаренко В. В., Гриценко Л. В., Павлюк О. В. Ризик-менеджмент у сфері страхування. *Страхова справа*. 2022. Вип. 8. С. 12-19.
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. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 98-103.
8. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 75–78.
9. Гончарова А. М., Бойко І. С., Ткачук Р. В. Ризик-менеджмент у фінансових установах. *Фінанси України*. 2021. Вип. 8. С. 67-74.
10. Горбачова О. М. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 6. С. 194-199.

- 11.Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка, Фінанси, Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.
- 12.Григорова Л. В., Павленко О. В., Сидоренко В. В. Управління ризиками в умовах економічної кризи. *Економіка та прогнозування*. 2020. Вип. 8. С. 22-29.
- 13.Григорова О. В., Павленко Л. В., Сидоренко В. В. Управління ризиками в умовах економічної глобалізації. *Глобальна економіка*. 2021. Вип. 8. С. 22-29.
- 14.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь : Люкс, 2022. 260 с.
- 15.Гриценко Л. В., Білик В. В., Тарасенко О. В. Управління ризиками в умовах технологічних змін. *Технологічний прогрес*. 2020. Вип. 9. С. 56-63.
- 16.Гриценко О. В., Білик Л. В., Тарасенко В. В. Ризик-менеджмент у фармацевтичній галузі. *Фармацевтичний журнал*. 2019. Вип. 8. С. 12-19.
- 17.Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент : управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
- 18.Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
- 19.Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.
- 20.Добровольська О. В. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
- 21.Домніна І., Сілова Я. Аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства та їх адаптованість для українських підприємств. *Вісник*

- Національного технічного університету” Харківський політехнічний інститут”(економічні науки). 2019. № 4. С. 7-12.*
- 22.Дуднєва Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент : інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 229-236.
 - 23.Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств : інструментарій та моделі оцінювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.
 - 24.Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Мукачівський державний університет : Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 354-360.
 - 25.Захарченко Л. В., Ковальчук О. В., Литвиненко В. В. Управління ризиками в умовах невизначеності ринкових умов. *Економічний вісник*. 2022. Вип. 18. С. 45-52.
 - 26.Захарченко Ю. О., Ковальчук М. В., Литвиненко О. В. Ризик-менеджмент у цифрову епоху. *Економіка та управління*. 2021. Вип. 7. С. 55-62.
 - 27.Іванова О. В., Петренко Л. В., Сидоренко В. В. Управління ризиками в умовах цифрової економіки. *Цифрові технології та бізнес*. 2022. Вип. 14. С. 67-74.
 - 28.Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52-59.
 - 29.Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент : навч. посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро : Дніпровський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
 - 30.Кобушко І. М., Чухно Р. Ю. Оцінка інвестиційного потенціалу України з урахуванням інфраструктурних змін. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2021. № 3. С. 102-119.
 - 31.Коваленко Л. В., Гончарук О. В., Шевченко В. В. Ризик-менеджмент у сфері електронної комерції. *Електронний бізнес*. 2021. Вип. 9. С. 45-52.

- 32.Коваленко О. В., Петренко І. М., Сидоренко Л. П. Управління ризиками в умовах нестабільності економіки. *Економічний вісник*. 2020. Вип. 15. С. 45-52.
- 33.Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII: станом на 15 квіт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 21.11.2024).
- 34.Козлова В. В., Олійник Л. В., Романюк О. В. Управління ризиками в інноваційних проектах. *Інновації та розвиток*. 2021. Вип. 4. С. 56-63.
- 35.Козлова Н. В., Олійник О. В., Романюк Л. В. Управління ризиками в логістиці. *Логістика і управління ланцюгами поставок*. 2019. Вип. 4. С. 45-52.
- 36.Колошко Н. В., Слободян Н. Г. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 33. С. 231-236.
- 37.Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
- 38.Копитко М. І., Прихідько С. М. Специфіка використання технологій управління у процесі діяльності приватних охоронних структур. Вчені записки Університету «КРОК». Університет економіки та права «КРОК», 2018. Вип. 49. С. 74-77.
- 39.Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
- 40.Кравчук Л. В., Мельник О. В., Савчук В. В. Ризик-менеджмент у туристичній індустрії. *Туризм і готельний бізнес*. 2018. Вип. 3. С. 56-63.
- 41.Кравчук О. В., Мельник В. В., Савчук Л. В. Ризик-менеджмент у сфері транспорту. *Транспортні системи та технології*. 2019. Вип. 6. С. 45-52.

- 42.Кривов'язюк І. В. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. № 1 (11). С. 146-153.
- 43.Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. І переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
- 44.Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81-84.
- 45.Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
- 46.Лисенко О. В., Марченко Л. В., Ткачук В. В. Управління ризиками в умовах кібербезпеки. *Кібернетика та системний аналіз*. 2020. Вип. 6. С. 33-40.
- 47.Лисенко Т. О., Марченко В. В., Шевченко О. П. Стратегічне управління ризиками в бізнесі. *Бізнес-інформ*. 2018. Вип. 12. С. 112-119.
- 48.Литвиненко Л. В., Кравчук В. В., Павлюк Л. В. Ризик-менеджмент у сфері роздрібної торгівлі. *Торгівля та ринок*. 2021. Вип. 5. С. 33-40.
- 49.Литвиненко О. В., Кравчук Л. В., Павлюк В. В. Управління ризиками в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 25. С. 78-85.
- 50.Марусяк Н., Пильнюк Д. Банкрутство підприємства : сутність, причини та наслідки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-29> (дата звернення : 15.11.2024.).
- 51.Мельник В. В., Ковальчук О. В., Шевченко Л. В. Ризик-менеджмент у сфері нерухомості. *Ринок нерухомості*. 2020. Вип. 4. С. 12-19.
- 52.Мельник О. В., Ковальчук Л. В., Шевченко В. В. Управління ризиками в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка*. 2022. Вип. 11. С. 45-52.
- 53.Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.

- 54.Мельник Т. Ю., Свірко С. В. Теоретико-методичні основи оцінювання майнового стану підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 8-16.
- 55.Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 6. С. 144–147.
- 56.Морозова Л. В., Ковальчук В. В., Лисенко О. В. Ризик-менеджмент у сфері ІТ. *Інформаційні технології в бізнесі*. 2020. Вип. 7. С. 45-52.
- 57.Морозова Т. В., Ковальчук О. В., Лисенко В. В. Ризик-менеджмент у банківській діяльності. *Банківська справа*. 2021. Вип. 3. С. 12-19.
- 58.Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.
- 59.Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 18-25.
- 60.Овсяк Н. В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 662-667.
- 61.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.11.2024).
- 62.Петренко Л. В., Сидоренко О. В., Гончарук В. В. Ризик-менеджмент у сфері енергетики. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2021. Вип. 6. С. 33-40.
- 63.Петренко О. В., Сидоренко Л. В., Гончарук О. В. Управління ризиками в умовах фінансової нестабільності. *Фінансовий аналіз*. 2022. Вип. 7. С. 45-52.
- 64.Полякова Л. С., Григоренко О. В., Шевчук В. М. Управління ризиками в умовах глобалізації. *Міжнародна економіка*. 2018. Вип. 9. С. 78-85.
- 65.Посохов І. М., Падалка П. А. Сутність превентивного управління ризиками. *Менеджмент, маркетинг, підприємництво : проблеми та перспективи розвитку* : зб. тез наук. робіт учасників Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13.06.2021.). Одеса : ЦЕДР, 2021. С. 31-33.

- 66.Приймак В. Управління знаннями: підручник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240с.
- 67.Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.
- 68.Рижикова, Н. І., Бірченко, Н.О., Невмержицький, В.М. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С.82-91
- 69.Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками. *Академічний огляд*. 2022. №1. С. 63-70.
- 70.Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками. *Академічний огляд*. 2022. №1. С. 63-70.
- 71.Савченко О. І., Мельник Л. В., Кравчук О. В. Інноваційні підходи до управління ризиками. *Інноваційна економіка*. 2019. Вип. 5. С. 89-96.
- 72.Савчук Л. В., Кравчук О. В., Мельник В. В. Управління ризиками в умовах економічної інтеграції. *Європейська економіка*. 2021. Вип. 7. С. 56-63.
- 73.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*. 2020. №1 (41). С. 25-31.
- 74.Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 2. С. 42-51.
- 75.Сова О. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 91-97.
- 76.Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки : науковий журнал*. Харків. 2020. №1 (43). С. 190-196.
- 77.Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах

- невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1 (3). С. 70-79.
- 78.Ткаченко В. В., Іванова Л. М., Павленко О. С. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Вісник Київського університету*. 2020. Вип. 10. С. 34-41.
- 79.Ткачук Л. В., Литвиненко В. В., Шевчук О. В. Управління ризиками в умовах кліматичних змін. *Екологічна економіка*. 2020. Вип. 3. С. 34-41.
- 80.Ткачук О. В., Литвиненко Л. В., Шевчук О. В. Управління ризиками в агробізнесі. *Агробізнес сьогодні*. 2021. Вип. 5. С. 45-52.
81. ТОВ «Сакумс». URL : <https://sakums.com.ua/uk> (дата звернення: 08.01.2025)
- 82.Усикова О. М. Моделі аналізу ризику банкрутства. *Modern Economics*. 2023. №38. С. 164-170.
83. Фінансова звітність ТОВ «Сакумс» за 2021 рік. URL : <https://clarity-project.info/edr/39755353/yearly-finances> (дата звернення: 08.01.2025)
- 84.Фінансова звітність ТОВ «Сакумс» за 2022 рік. URL : https://clarity-project.info/edr/39755353/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 08.01.2025)
- 85.Фінансова звітність ТОВ «Сакумс» за 2023 рік. URL : https://clarity-project.info/edr/39755353/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 08.01.2025)
- 86.Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern economics*. 2021. № 25. С. 153-159.
- 87.Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
- 88.Шевченко В. В., Коваленко Л. В., Павлюк О. В. Управління ризиками в умовах геополітичної нестабільності. *Міжнародні економічні відносини*. 2022. Вип. 9. С. 67-74.

- 89.Шевченко Л. О., Коваленко В. В., Павлюк О. В. Управління ризиками в умовах кіберзагроз. *Кібербезпека: економіка, право, технології*. 2020. Вип. 2. С. 33-40.
- 90.Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. Управління економічною безпекою підприємства. *Норвезький журнал розвитку міжнародної науки (Норвегія) (Norwegian Journal of development of the International Science*. ISSN 3453-9875 Oslo, Norway). 2020. № 42 (3). С. 41-44.



- Акції
- Календар турів
- Список бажань

Туристам	Агентствам	Новини	Контакти
Про нас	828	Вакансії	Welcome
Відгуки	Онлайн		

Вартість

В гривнях

Мова : Укр Рус

ДОДАТОК А

Факт отримання туроператором «САКУМС» почесної відзнаки **«Вибір року-2018»** став для нас приємним свідченням приналежності до когорти лідерів української туристичної індустрії.

Більш того, це стало символічною винагородою за натягнену до любові до клієнтів щоденну працю, якість котрої забезпечує зростання звернень від туристичних агенцій і мандрівників, постійне підвищення якості турів, надійну ділову репутацію та практично повний спектр туристичних послуг.

Сьогодні, які належить туристичній компанії з провідними іменами (переклад з латинської «заплата» - «виток», інцидент, початок) «Сакумс» без перебільшення є «Джерелом натягнень та зростань» для дуже широкій аудиторії, адже перед очимами **напрямок діяльності туроператора:**

- **Автобусні групи та індивідуальні екскурсійні тури по Європі та Україні;**
- **Групи та індивідуальні авіатури по Європі та Сходу, в тому числі й ексотичні;**
- **Пляжно-екскурсійні тури з відпочинком на морях;**
- **Приськожинні тури;**
- **Корпоративний туризм (МКС);**
- **Дитячі табори в Україні, Болгарії, Німеччині, Канаді, Франції, Польщі, Великобританії, Греції;**
- **Індивідуальні SPA-тури по Україні та Європі;**
- **Візова підтримка мандрівників та бізнес-партнерів та багато іншого.**

Разом з тим, багато в чому самодостатній факт лідерства на динамічному туристичному ринку, хочим чином не означає, що команда «САКУМС» збирається зупинитись на досягнутому.

Масштаб на метуєх в найбільшому майбутньому надавати Клієнтам і Партнерам ще більш клієнт-орієнтовані, високоякісні та конкурентоспроможні туристичні послуги, ми запланували:

- подальше розширення кількості та якості туристичних напрямків;
- поступове впровадження елементів персоналізованої лояльності;
- розширення спектру та варіативності авіаційних пропозицій;
- вдосконалення форми і змісту корпоративних комунікацій;
- запуск мультимедійного сайту;
- вихід на туристичні ринки країн Латинської Америки та США і не тільки.

Утім, все за порядком: щоб поспішно розкрити конкурентні переваги, які зумовили досягнення сучасного лідерського статусу «Сакумс» та багато в чому визначають нашу впевненість у подальшому зростанні, спершу відзначимо основні віхи становлення компанії:

- Почалося все в далекому 2003 році в окремому громадській організації, засновники котрої визначили свою **місію** як надання високоякісних туристичних послуг за справедливою ринковою вартістю й перших два роки діяльно опіювалися групови відпочинком винятково для дітей.
- Згодом в 2005 році, виходячи зі значного попиту на групові дитячі мандрівки в Україні, набувте унікального досвіду та цінову привабливість власноруч створених/перевіряних туристичних продуктів - ми отримали ліцензію на провадження діяльності в якості туристичної агенції та продовжили тернистий шлях до успіху.
- Минуло ще три роки, упродовж яких ми відповідально забезпечували злітсьове довілля кільком тисячам українських онків/дівчат, і в 2008 - компанія «Сакумс» отримала ліцензію на ведення туроператорської діяльності.

З тієї ж пори, позаяк своєї клієнції туроператори рішуче недостатньо для систематичного здобуття перемог у конкурентній боротьбі. Компанія і визначила свої **основні переваги** як гармонійне поєднання кількох ключових чинників:

1. По-перше, за свідченнями Клієнтів/Партнерів та нашими власними спостереженнями, слід відзначити натягнену і відповідальну, але водночас невимушену та природно легку **роботу дружини команди цілеспрямованих фахівців та управліців**, котрі зі справжньою любов'ю до справи й Клієнтів щоденно забезпечують надання високоякісних туристичних послуг найвигіднішим бізнес-партнерам та найдосвідченішим мандрівникам.
2. По-друге, й це органічно випливає з першої переваги, відзначимо **змістовність кожного туру чи мандрівки**, адже формування туристичного продукту у «Сакумс» відбувається лише після ґрунтовного вивчення рекреаційного потенціалу та екскурсійних можливостей кожного цільового напрямку чи місцевості.
3. По-третє, **співвідношення якості та ціни турів**, яка дозволяє Клієнтам та Партнерам отримати ще більше вражень та натягнення за вигідну ринкову ціну, а у окремих випадках, зокрема оорганізованою авіаційними пропозиціями - ще й суттєво зменшити кошти.
4. Четвертою перевагою, що обумовлює стабільне зростання туроператора на туристичному ринку України, значимим **високим рівнем відповідальності бренду** за суму вражень та відчуттів, які отримують Клієнти упродовж мандрівки. А досягається це завдяки професіоналізму нашої фахівців, оперативній реакції навіть на форс-мажорні події та компенсації будь-яких відчужень від програми подорожі зі значною вигодою для мандрівників.

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «Сакумс»

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Завантажити як PDF

Дата звіту	22.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
KATOTTT	UA80000000001078669
Кількість працівників	5

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.70	1.30
первісна вартість	1001	1.90	1.90
накопичена амортизація	1002	0.20	0.60
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	4.50	4.50
знос	1012	4.50	4.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1.70	1.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1.90	1.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.20	3.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	255.20	934.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	69.90	69.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	330.20	1 008.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	331.90	1 009.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1.80	5.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	11.80	15.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3.30	2.90
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625		0.70
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	3.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	316.80	987.30
Усього за розділом III	1695	320.10	994.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	331.90	1 009.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	198.90	154.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	98.40	95.00
Інші операційні витрати	2180	293.20	247.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	297.30	249.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	293.20	247.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4.10	1.80

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Заявляючий ПКР

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	5

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.30	1.00
первісна вартість	1001	1.90	1.90
накопичена амортизація	1002	0.60	0.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	4.50	4.50
знос	1012	4.50	4.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1.30	1.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1.90	9.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.10	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	934.00	1 595.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	69.30	327.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 008.30	1 932.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 009.60	1 933.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5.60	43.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	15.60	53.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2.90	61.70
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.70	
розрахунками з оплати праці	1630	3.10	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	987.30	1 818.00
Усього за розділом III	1695	994.00	1 879.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	1 009.60	1 933.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	480.50	198.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	170.50	98.40
Інші операційні витрати	2180	612.20	293.20
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	651.00	297.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	612.20	293.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	38.80	4.10