

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління ризиками діяльності торговельного підприємства»

Виконавець:

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Іордек Олександр Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

ст.викл. Єсіна Ольга Геннадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Поняття, сутність та класифікація ризиків в управлінні підприємством.....	6
1.2. Систематизація методичного інструментарію оцінки ризиків підприємства.....	11
1.3. Особливості побудови системи управління ризиками у діяльності торговельних підприємств.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «МИДАС-А».....	22
2.1. Аналіз ринку виробництва та торгівлі устаткуванням для харчової промисловості в Україні.....	22
2.2. Загальна економічна характеристика ПП «Мидас-А» та аналіз системи ризик-менеджменту на підприємстві	36
2.3. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ризиками на ПП «Мидас-А» та оцінка ефективності запропонованих заходів	60
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, нестабільності економічного середовища (війна, невизначеність, політичні виклики) та високого рівня конкуренції питання ефективного управління ризиками набуває особливого значення для торговельних підприємств. Саме торгівля, як одна з найбільш чутливих до зовнішніх впливів галузей, потребує своєчасного виявлення та нейтралізації потенційних загроз, які можуть мати негативний вплив на фінансову стабільність, ділову репутацію та конкурентоспроможність компанії.

Здатність ідентифікувати ризики, оцінювати їхній вплив, розробляти превентивні та адаптивні заходи з мінімізації втрат – усе це є основою ефективного функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Отже, дослідження процесів управління ризиками діяльності торговельного підприємства є актуальним і має прикладне значення для забезпечення його довготривалого розвитку.

Питанням управління ризиками присвячено значну кількість наукових праць як українських, так і зарубіжних дослідників. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту, варто відзначити таких дослідників, як О. В. Терещенко, Г. О. Швиданенко, І. О. Кузнецова, В. В. Ковальчук, Н. О. Каверіна, С. М. Семенова, Р. М. Волчек, М. О. Усова, В. Цопа, В. М. Мороз, М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська та інших. Вагомий внесок у розвиток методології ризик-менеджменту зробили також і зарубіжні вчені: Пітер Бернстайн, Томас Х. Девенпорт, Роберт Каплан, Мішель Крухі, Генрі Мінцберг, Рассел Акофф та інші. Їхні роботи охоплюють як стратегічні аспекти управління ризиками, так й інструментарій оцінювання та мінімізації ризиків на підприємстві.

Разом з тим, вивчення наукових праць і дослідження практичної діяльності свідчать про недостатнє вивчення важливих аспектів, пов'язаних із вдосконаленням процесу управління ризиками на торговельних підприємствах.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками торговельного підприємства. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити поняття, сутність та особливості класифікації ризиків в управлінні підприємством;
- систематизувати методичний інструментарій оцінки ризиків торговельного підприємства;
- вивчити особливості побудови системи управління ризиками у діяльності торговельних підприємств;
- здійснити аналіз ринку торгівлі обладнанням для виробництва харчових продуктів в Україні;
- надати загальну економічну характеристику ПП «Мидас-А» та проаналізувати його систему ризик-менеджменту;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління ризиками на ПП «Мидас-А» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є господарська діяльність торговельного підприємства ПП «Мидас-А». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ризиками в діяльності торговельного підприємства ПП «Мидас-А».

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань у роботі було використано такі методи: метод системного аналізу; методи побудови таблиць, діаграм і графіків; статистичні методи дослідження, зокрема аналіз динаміки, середніх та відносних величин – з метою виявлення тенденцій змін основних показників діяльності підприємства; методи стратегічного аналізу – PEST, SNW-аналіз та матрицю Бостонської консультативної групи – для виявлення ризиків, які формуються зовнішнім та внутрішнім середовищем функціонування досліджуваного підприємства ПП «Мидас-А». Також було використано графічний метод – побудовано карти ризиків до та після впровадження запропонованих нами рекомендацій. Нами також використовувались методи

інвестиційного аналізу – розрахунок чистої приведеної вартості та визначення терміну окупності інвестицій – для оцінки ефективності проєкту з виробництва мобільних зварюваних станцій для ЗСУ.

Інформаційну базу дослідження становлять:

- нормативні акти чинного законодавства України у сфері менеджменту, торгівлі та управління ризиками;
- внутрішня документація, звітність і статистичні дані торговельного підприємства ПП «Мидас-А»;
- наукові праці (статті, монографії, дисертації тощо) вітчизняних і зарубіжних учених;
- аналітичні матеріали, публікації в професійних виданнях з мережі Інтернет тощо.

Автором було взято участь у студентській конференції Одеського національного економічного університету (у квітні 2025 р.) та опубліковано тези: Іордек О.О. Удосконалення управління ризиками торговельного підприємств. Матеріали підсумкової студентської конференції ФМОІТ, присвяченої 81-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників (10-12 квітня 2025 р.). «Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану». Одеса: ОНЕУ, 2025. 458 с., С. 130-132.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність та класифікація ризиків в управлінні підприємством

У сучасних умовах господарювання ефективне управління торговельним підприємством неможливе без урахування чинника ризику, який супроводжує практично кожне управлінське рішення. Ризик є невід’ємною частиною підприємницької діяльності, особливо в галузі торгівлі, яка характеризується високою динамікою ринкових процесів, мінливістю попиту та конкуренції, а також постійним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Поняття "ризик" еволюціонувало від суто негативного трактування (загроза, небезпека, ймовірність втрат) до конструктивного розуміння, яке включає також можливості для розвитку та отримання вигоди [20]. Сучасний ризик-менеджмент інтегрує ці підходи, розглядаючи ризик як невід’ємну частину стратегічного управління організацією.

У загальному розумінні ризик – це ймовірність виникнення несприятливих подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства або спричинити матеріальні, фінансові, репутаційні чи інші втрати.

Управлінська та економічна література пропонує різні підходи до трактування поняття «ризик» (табл. 1.1).

У контексті торговельного підприємства ризик набуває особливого значення через короткий виробничо-збутовий цикл, високий ступінь залежності від споживацького попиту, нестабільність постачання, валютних коливань, а також ринкових і макроекономічних змін.

Бозуленко О.Ю. розглядає ризик як об’єктивне явище в умовах ринкової економіки, надає класифікацію ризиків та підкреслює важливість їх прогнозування і управління. З погляду комерції, ризик, на думку автора, розглядається як вартісне вираження ймовірної події, яка викликає втрати в

результаті проведення комерційних операцій або змін умов зовнішнього середовища [4, с. 48].

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «ризик» у менеджменті

№	Підхід	Суть	Представники
1	2	3	4
1	Класичний (ймовірнісний)	Ризик – як імовірність відхилення фактичного результату від очікуваного	Ф. Найт, Дж. Кейнс, Г. Марковіц
2	Системний	Ризик – результат дії взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників	І. Бланк, Й. А. Шумпетер, О. Терещенко
3	Управлінський	Ризик – управлінська категорія, яку можна передбачити, оцінити і мінімізувати	М. Кручек, Kaplan & Mikes (HBR, 2012)
4	Інституціональний	Ризик – результат недосконалості регуляторного середовища і взаємодії суб'єктів ринку	Д. Норт, О. Вілліамсон, Л. Бальцерович
5	Біхевіористичний	Підхід, що враховує психологію осіб, які приймають рішення, вплив страху, впевненості тощо	Д. Канеман, А. Тверські, Р. Талер

Джерело: складено автором на підставі [4, 7, 13, 19, 20, 30, 35, 43]

Управління торговельною діяльністю є складним багаторівневим процесом, де ризики виникають у кожній підсистемі управління – від закупівлі товару, логістики, складування до ціноутворення, маркетингу та продажу. Особливості прояву ризиків у сфері торгівлі включають:

- високу частоту зміни кон'юнктури ринку;
- залежність від споживчої поведінки та купівельної спроможності;
- вразливість до логістичних збоїв;
- чутливість до валютних, податкових, митних ризиків, зважаючи на імпорт товарів.

Таким чином, ризик в управлінні торговельним підприємством слід розглядати як комплексну багатофакторну категорію, яка охоплює фінансові, ринкові, операційні та зовнішні аспекти діяльності.

Для забезпечення ефективного управління ризиками необхідно здійснювати їх систематизацію. Класифікація ризиків дозволяє не лише виявити джерела потенційних загроз, але й розробити цільові методи їх мінімізації. На основі узагальнення наукових підходів [26, 47, 4] можна виділити наступні класифікаційні ознаки ризиків у сфері торгівлі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація ризиків у сфері торгівлі

Джерело: складено автором

Розглянемо класифікацію ризиків

1) за джерелом походження:

— внутрішні ризики — пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства (недоліки в організації, помилки в управлінні, дефіцит ресурсів тощо).

— зовнішні ризики — викликані дією зовнішнього середовища (економічна нестабільність, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, пандемії, війна тощо).

2) за сферами діяльності:

- фінансові ризики (валютний, кредитний, ризик неплатоспроможності контрагентів);
- операційні ризики (помилки в логістиці, обліку, закупівлі, складуванні);
- маркетингові ризики (помилковий вибір цільового сегмента, невдалі рекламні кампанії, зниження попиту);
- репутаційні ризики (негативні відгуки, публічні скандали);
- юридичні ризики (порушення договірних зобов'язань, зміни нормативно-правового середовища).

3) за рівнем керованості:

- керовані ризики — ті, на які підприємство може безпосередньо впливати (операційні, фінансові).
- некеровані ризики — пов'язані з макросередовищем (природні катастрофи, політичні ризики).

4) за ймовірністю настання:

- високоймовірні (сезонні зниження попиту, затримки поставок);
- низькоймовірні (пожежі, надзвичайні події).

5) за рівнем впливу:

- критичні — загрожують існуванню бізнесу (банкрутство);
- значні — ведуть до серйозних фінансових втрат;
- мінімальні — не впливають суттєво на результати діяльності.

Таким чином, ризики є невід'ємною складовою діяльності торговельного підприємства, а їх своєчасна ідентифікація, оцінка та мінімізація є запорукою стабільного функціонування в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища. Класифікація ризиків дозволяє підприємству впроваджувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на зниження ймовірності негативних наслідків і реалізацію можливостей розвитку.

Здійснення управління ризиками є вимогою часу в будь-якому бізнес-середовищі через посилення конкуренції, зростаючу невизначеність та прискорення всіх комерційних процесів, які вимагають швидкого реагування. Управління ризиками здійснюється через процеси, які регламентують

планування управління ризиками, їх ідентифікацію, оцінку та моніторинг [4, с. 49].

На думку Проскури В.Ф. та Білак Р.Г., управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями [34, с. 601]. Його мета – мінімізувати втрати та використати можливості, що виникають у ситуаціях невизначеності.

Калініченко З.Д. [19, с. 10-12] детально дослідила підходи та думки науковців до визначення ризик-менеджменту, розглянемо їх:

1. Ризик як управлінська категорія з фокусом на фінансові наслідки

- Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г.І. розглядають ризик-менеджмент як систему прогнозування подій і зниження їхнього впливу через різноманітні інструменти;

- Донець Л.І. акцентує на необхідності комбінування знань зі страхової діяльності, економічного аналізу та математичного моделювання для управління ризиками.

2. Ризик як об'єкт стратегічного управління

- Проскура В.Ф. та Білак Р.Г. пропонують алгоритм оцінки ризиків, що включає якісний і кількісний аналіз, з акцентом на трансформацію фінансовоорієнтованого підходу до кадроорієнтованого [34].

- Савчук В. розробляє методи управління ризиками в умовах невизначеності, інтегруючи фінансові та стратегічні аспекти [36].

3. Ризик як джерело можливостей

- Глушевський В.В. виділяє тактики уникнення, попередження та зниження ризиків, підкреслюючи проактивний характер управління.

- Валович М. розділяє управління на дві складові: вплив на наслідки ризикових подій та контроль джерел їх виникнення.

4. Ризик як комплексна система з урахуванням невизначеності

- Івченко І. Ю. визначає ризик-менеджмент як сукупність методів для прогнозування та мінімізації загроз.

- Байдацький М. В. аналізує логістичні ризики, пропонуючи інтеграцію наукових підходів для оптимізації управлінських рішень [2].

Отже, у сучасному менеджменті ризики розглядаються як невід’ємний фактор прийняття управлінських рішень, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для торговельних підприємств найбільш характерними є фінансові, ринкові, логістичні та репутаційні ризики. Ефективне управління ризиками передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінку й розробку превентивних заходів. Практика доводить, що впровадження систем управління ризиками підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз і забезпечує його конкурентоспроможність. Таким чином, управління ризиками стає стратегічним інструментом сталого розвитку торговельних структур.

1.2. Систематизація методичного інструментарію оцінки ризиків підприємства

Систематизація методичного інструментарію для оцінки ризиків підприємства стосується структурованого підходу, який підприємства застосовують для виявлення, аналізу та управління ризиками, що можуть вплинути на їхню діяльність, активи та зацікавлених сторін. Оскільки бізнес стикається з дедалі складнішим ландшафтом ризиків, зумовленим війною, технологічним прогресом, регуляторними змінами та глобальною взаємозалежністю, ефективна оцінка ризиків стала вирішальною для підтримки організаційної стійкості та досягнення стратегічних цілей. Ця еволюція в практиці управління ризиками особливо важлива для торговельних підприємств, які стикаються з різноманітними ризиками, що швидко змінюються, включаючи кіберзагрози, проблеми комплаєнсу та репутаційні виклики.

Інструменти оцінки ризиків зазвичай поділяються на кількісні, якісні та комбіновані (гібридні) підходи, кожен з яких пропонує унікальні переваги та виклики для торговельних підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до оцінки ризиків

№	Підхід	Переваги	Виклики	Приклад для торговельного підприємства
1	2	3	4	5
1	Кількісний	- Об'єктивність - Точність у числових показниках - Можливість моделювання сценаріїв	- Необхідність великого обсягу достовірних даних - Складність методик	Розрахунок ймовірності падіння обсягів продажів за допомогою статистичного аналізу за останні 5 років.
2	Якісний	- Простота використання - Гнучкість - Можливість застосування за браку даних	- Суб'єктивність оцінок - Менша точність результатів	Оцінка ризику втрати клієнтів через анкетування менеджерів з продажу.
3	Комбінований (гібридний)	- Поєднання об'єктивності і гнучкості - Підвищення точності оцінок	- Витратність за часом і ресурсами - Складність інтеграції методик	Поєднання статистичного аналізу з експертним опитуванням для оцінки ризику втрати постачальників.

Джерело: складено автором на підставі [48, 50, 52]

Розглянемо їх детальніше.

Кількісний аналіз використовує числові дані для об'єктивного вимірювання факторів ризику та рівня впливу. Ця методологія є корисною для організацій, які володіють вичерпними даними, що дозволяє їм проводити детальну оцінку ризиків. Інструменти цієї категорії часто покладаються на статистичні методи та розрахунки для кількісної оцінки ризиків, пов'язаних з конкретними подіями або сценаріями. Однак кількісні методи можуть виявитися недостатніми за відсутності точних даних, що потенційно обмежує точність і всебічність оцінки.

Якісний аналіз зосереджується на суб'єктивній оцінці ризиків, спираючись на думки експертів та обговорення для визначення серйозності та ймовірності потенційних загроз. Такі інструменти, як метод Дельфі та SWOT-аналіз, є поширеними в цьому підході, що дозволяє зацікавленим сторонам спільно

визначати та оцінювати ризики без потреби в числових даних. Незважаючи на свою корисність, якісні методи можуть бути обмежені притаманною їм суб'єктивністю, що робить їх вразливими до упереджень, заснованих на особистих судженнях та інтерпретаціях

Для подолання обмежень суто кількісних та якісних методів з'явилися напівкількісні оцінки як цінний підхід. Така методологія поєднує числові шкали (наприклад, 1-9) з описовими категоріями (низький, середній, високий) для створення більш тонкої оцінки ризику. Уточнюючи нечіткі та суб'єктивні дані, які часто зустрічаються в якісних оцінках, такі методи пропонують ширший погляд на ризики та підвищують об'єктивність, не вимагаючи великих розрахунків вартості активів [52].

Комбіновані (гібридні) методології включають елементи як кількісних, так і якісних оцінок ризиків, що дозволяє підприємствам скористатися сильними сторонами кожного з них. Інтегруючи числові дані з експертними висновками, гібридні підходи сприяють створенню комплексних профілів ризиків, які враховують потенційні недоліки будь-якого окремого методу [57]. Така гнучкість робить гібридні методології особливо корисними в умовах складних ризиків, коли необхідно одночасно оцінювати різні фактори.

Окрім вказаних підходів на практиці також здійснюється оцінювання на основі активів та на основі загроз. Оцінка на основі активів визначає пріоритетність захисту найцінніших активів організації, включаючи інтелектуальну власність, конфіденційні дані та інфраструктуру. Цей підхід, як правило, передбачає інвентаризацію критично важливих активів та їх категоризацію на основі їх важливості [57]. З іншого боку, оцінювання на основі загроз розширює сферу оцінювання, зосереджуючись на конкретних загрозах та умовах, що їм сприяють, особливо в контексті кібербезпеки. У той час як оцінки на основі активів спрямовані на захист ключових ресурсів, оцінки на основі загроз допомагають компаніям зрозуміти свою загальну позицію щодо ризиків і реагування на потенційні порушення.

Основні компоненти концепції оцінки ризиків включають ідентифікацію, аналіз, визначення пріоритетів та розробку стратегій пом'якшення ризиків, що підкреслює системний характер сучасної практики оцінки ризиків (рис. 1.2).

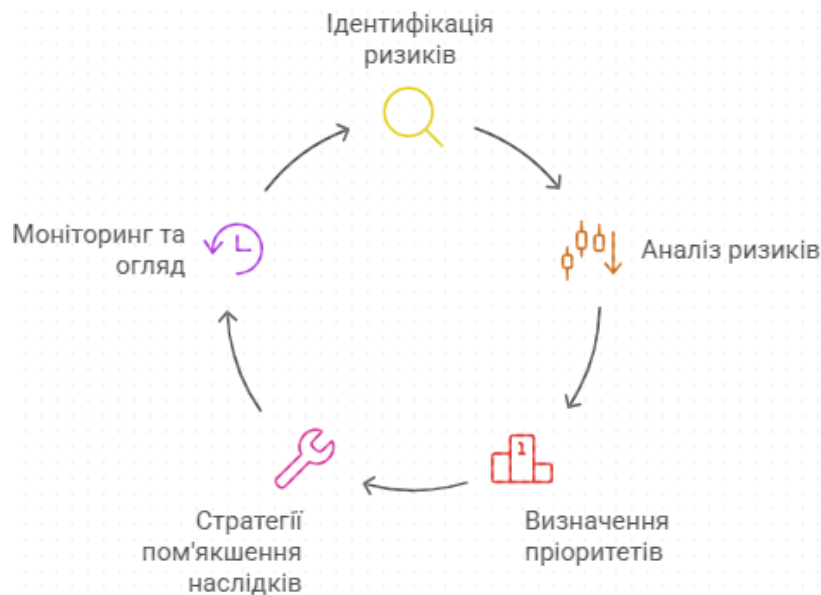


Рис. 1.2. Основні компоненти концепції оцінки ризиків

Джерело: складено автором на підставі [57]

Ідентифікація ризиків – це перший крок у системі, який передбачає визначення потенційних ризиків шляхом розпізнавання джерел шкоди, таких як фізичні небезпеки, загрози кібербезпеці, операційні збої та невідповідність нормативним вимогам. Організації можуть використовувати інструменти та методи для систематичного документування та класифікації цих ризиків.

Аналіз ризиків здійснюється після того, як ризики ідентифіковані, для розуміння їхньої природи, причин та потенційних наслідків. Цей етап зазвичай включає як кількісний, так і якісний аналіз, що дозволяє організаціям оцінити ймовірність виникнення та потенційний вплив на бізнес-операції.

Після аналізу ризики розподіляються за пріоритетністю на основі їхньої значущості. Таке ранжування допомагає організаціям зосередити свої зусилля на усуненні найбільш критичних загроз і можливостей, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів для пом'якшення ризиків з високим рівнем впливу.

Розробка та впровадження стратегій пом'якшення ризиків має вирішальне значення для управління виявленими ризиками. Підприємства можуть застосовувати різні підходи, такі як уникнення, зменшення, розподіл або прийняття ризиків, залежно від серйозності та характеру ризиків.

Останнім компонентом системи є постійний моніторинг та перегляд методологій оцінки ризиків. Регулярне оновлення необхідне для відображення змін у бізнес-середовищі та забезпечення того, щоб стратегії управління ризиками залишалися актуальними та ефективними з плином часу.

1.3. Особливості побудови системи управління ризиками у діяльності торговельних підприємств

Управління ризиками – це систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації [20, с. 23].

В сучасних реаліях управління ризиками виступає основним засобом для гарантування ефективності та безпеки функціонування підприємств., що зумовлено рядом аспектів, зокрема, багатогранність та непередбачуваність навколишнього середовища, конкурентна боротьба, законодавче регулювання тощо.

Принципами управління ризиками виступають: інтегрованість у процеси організації, структурованість і комплексність, залучення зацікавлених сторін, безперервність, динамічність, найкраща доступна інформація, відповідність контексту організації, прийнятний рівень ризику, створення цінності, прозорість і інклюзивність, людський і культурний фактори, постійне вдосконалення, етика [20, с. 37].

Побудова ефективної системи управління ризиками в торговельних підприємствах має свої специфічні особливості (рис. 1.3), зумовлені динамічністю ринку, високою конкуренцією та залежністю від зовнішніх факторів (попит, постачальники, валютні коливання тощо).



Рис. 1.3. Специфічні особливості побудови ефективної системи управління ризиками в торговельних підприємствах

Джерело: складено автором

Розглянемо наведені на рис. 1.3 особливості побудови ефективної системи управління ризиками в торговельних підприємствах.

1. Орієнтація на гнучкість і швидкість реагування. Управління ризиками в торгівлі передбачає постійне оновлення підходів до виявлення й мінімізації ризиків залежно від змін ринкової кон'юнктури. Гнучкість системи дозволяє оперативно адаптувати стратегії до нових викликів, мінімізуючи негативні наслідки через своєчасне ухвалення управлінських рішень.

2. Інтеграція управління ризиками у всі бізнес-процеси. Успішне управління ризиками потребує включення ризик-менеджменту на всіх рівнях і етапах діяльності підприємства: від планування закупівель до обслуговування клієнтів. Такий інтегрований підхід дозволяє створити єдину систему контролю за ризиками, підвищуючи загальну стійкість підприємства.

3. Застосування комбінованих методів оцінки ризиків. Комбінування якісних і кількісних методів оцінювання забезпечує комплексний аналіз ризиків,

дозволяючи враховувати як аналітичні показники, так і експертні судження, що сприяє точнішому визначенню ступеня загроз і більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

4. Фокус на репутаційних ризиках і ризиках втрати клієнтів. В умовах високої конкуренції втрати довіри з боку споживачів можуть мати критичні наслідки для торговельного підприємства. Управління такими ризиками вимагає розробки заходів для забезпечення високої якості товарів і послуг, підтримки позитивного іміджу та лояльності клієнтів.

5. Регулярний моніторинг зовнішнього середовища. Постійний аналіз ринкової ситуації, діяльності конкурентів, змін у законодавстві та соціально-економічних умов є обов'язковою умовою для виявлення потенційних ризиків на ранніх стадіях. Моніторинг сприяє своєчасному коригуванню стратегій розвитку підприємства. Впровадження механізмів моніторингу в режимі реального часу дозволяє організаціям оперативно виявляти нові ризики та реагувати на них, сприяючи проактивній культурі безпеки та дотримання вимог. Так, наприклад, Григорак М. та Димитрова О. підкреслюють важливість систематичного аналізу геополітичних та гео економічних ризиків, що впливають на міжнародні ланцюги постачання. Для українських підприємств це особливо актуально в умовах військових конфліктів та блокування портів [51].

6. Розробка антикризових планів. Наявність детально розроблених сценаріїв дій у випадку настання кризових ситуацій дозволяє мінімізувати їх негативний вплив. Планування передбачає ідентифікацію критичних ризиків, визначення відповідальних осіб та розробку чітких алгоритмів реагування.

7. Використання сучасних ІТ-рішень. Впровадження інформаційно-аналітичних систем (ERP, CRM, ризик-менеджмент-платформ) сприяє автоматизації процесів збору, обробки та аналізу даних щодо ризиків. ІТ-рішення дозволяють здійснювати постійний моніторинг ризиків та підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень. Підприємствам рекомендується впроваджувати програмне забезпечення з можливостями оцінки ризиків, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та покращити їх видимість. Такі

інструменти, як Resolver, можуть централізувати дані про ризики, забезпечуючи повне уявлення про вразливості та можливості [46].

Розвиток культури відкритої комунікації та співпраці між відділами є життєво важливим для успішного управління ризиками. Компанії повинні впроваджувати механізми, які полегшують обмін інформацією про потенційні ризики. Таке середовище співпраці уможливорює скоординоване реагування та використовує ідеї різних команд, підвищуючи загальну здатність організації ефективно управляти ризиками.

Впровадження ефективної системи управління ризиками підприємства (ERM) вимагає структурованого підходу, який включає основні елементи, необхідні для інтеграції управління ризиками на всіх організаційних рівнях. Відповідно до стандартів, встановлених ISO, прихильність ради директорів та керівництва організації має вирішальне значення для успішного впровадження, перегляду та постійного вдосконалення практик управління ризиками.

Розглянуті особливості слід враховувати при побудові механізму функціонування системи управління ризиками в торговельній компанії – це сукупність організаційних, інформаційно-аналітичних та управлінських заходів, спрямованих на виявлення, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Суб'єктами даного механізму є: керівництво компанії (стратегічні рішення), служба управління ризиками або відповідальний спеціаліст, підрозділи, що виконують контрольні функції (фінансовий відділ, служба безпеки, аудит).

Топ-менеджмент має виступати ключовим драйвером системи, забезпечуючи довгострокову підтримку процесів ризик-менеджменту. Це включає, по-перше, впровадження корпоративної культури обізнаності про ризики серед усіх співробітників, та по-друге, розробку механізмів стратегічного планування з урахуванням ризикових сценаріїв [23].

Ефективне функціонування системи управління ризиками в торговельній компанії неможливе без її належного організаційного оформлення та нормативного закріплення. Важливою передумовою є наявність внутрішніх

документів, що регламентують основні підходи, процедури та відповідальність працівників у сфері ризик-менеджменту. До основних елементів організаційного забезпечення належать: політика управління ризиками, відповідальні структурні одиниці (ризик-менеджер або комітет) та система розподілу повноважень між працівниками компанії. Це дозволяє уніфікувати підходи до ризик-менеджменту на всіх рівнях управління торговельною компанією. Розглянемо їх детальніше.

1) політика управління ризиками – формалізований ключовий стратегічний документ, який фіксує основні принципи, завдання, підходи та правила реалізації управління ризиками в організації. У цьому документі обов’язково визначаються: мета управління ризиками (наприклад, зниження впливу негативних факторів на бізнес-результати); типи ризиків, які підлягають контролю (фінансові, операційні, ринкові, правові, репутаційні тощо); методи виявлення та оцінювання ризиків; правила взаємодії між підрозділами та відповідальність за управління ризиками; вимоги до моніторингу, звітності та перегляду ризиків.

Політика часто затверджується керівництвом підприємства (директором чи радою директорів) та є обов’язковою для виконання всіма працівниками.

2) ризик-менеджер або комітет з управління ризиками – окремий підрозділ чи фахівець, що координує роботу в цій сфері. Основні функції для виконання: формування ризик-стратегії компанії; перегляд та оновлення ризик-політик; розгляд звітів про ризики; ухвалення рішень щодо реагування на ризики високого рівня. Такі функції може виконувати або ризик-менеджер (фахівець, який виконує функції планування, впровадження та контролю заходів з управління ризиками), або комітет з управління ризиками (колегіальний орган, що складається з представників керівництва, фінансового, юридичного, логістичного та інших ключових підрозділів компанії).

3) розподіл відповідальності – чітке визначення обов’язків кожного структурного підрозділу (чи фахівця) у процесі виявлення, моніторингу та реагування на ризики. На рис. 1.4 наведено основні аспекти такого розподілу.

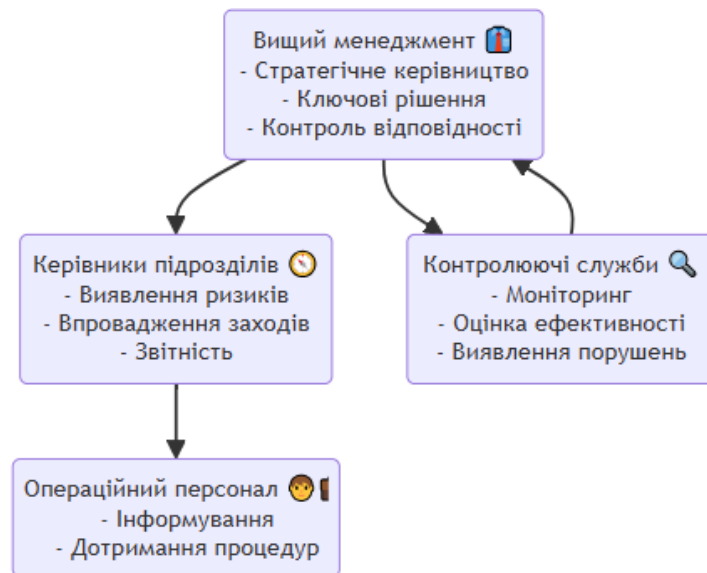


Рис. 1.4. Основні аспекти розподілу відповідальності при управлінні ризиками в торговельній компанії

Джерело: складено автором на підставі [4, 23, 26]

Основні рівні відповідальності включають:

- вищий менеджмент забезпечує стратегічне керівництво, приймає ключові рішення, контролює відповідність політиці;
- керівники підрозділів відповідають за виявлення ризиків у межах своєї функціональної сфери, впровадження заходів з управління ризиками та подання звітності;
- операційний персонал зобов’язаний інформувати про виявлені ризики та дотримуватися встановлених процедур зниження ризиків;
- контролюючі служби (аудит, служба безпеки) виконують функції моніторингу, оцінювання ефективності системи та виявлення порушень.

Можна стверджувати, що організаційне забезпечення механізму управління ризиками передбачає створення цілісної системи взаємодії між усіма учасниками внутрішнього середовища підприємства, яка спрямована на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику на діяльність торговельної компанії.

Таким чином, побудова ефективної системи управління ризиками в діяльності торговельних підприємств передбачає комплексний і динамічний підхід, що базується на гнучкості, інтеграції ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси, застосуванні комбінованих методів оцінки та активному використанні сучасних ІТ-рішень. Особлива увага приділяється моніторингу зовнішнього середовища, захисту репутації та розробці антикризових заходів. Систематичний розвиток і вдосконалення системи ризик-менеджменту є ключовими умовами забезпечення стабільності та конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «МИДАС-А»

2.1. Аналіз ринку виробництва та торгівлі устаткуванням для харчової промисловості в Україні

Дослідження тенденцій на ринку торгівлі обладнанням для харчової промисловості в Україні вважаємо за доцільне розпочати із наведення статистичних даних щодо виробництва промислової продукції в Україні із деталізацією по різних галузях економіки. Так, за даними GMK Center [12], виробництво продуктів харчування зросло у 2024 р. порівняно із 2023 р. на 6,2%.



Рис. 2.1. Динаміка випуску промислової продукції в Україні у 2023-24 рр.

Джерело: [12]



Рис. 2.2. Динаміка випуску промислової продукції за галузями економіки України

Джерело: [12]

Бачимо, що попит на устаткування для виробництва харчової продукції поступово зростає й у підприємств, які займаються виробництвом та торгівлею зазначеним устаткуванням, існують перспективи для розвитку в Україні. Між тим, урахування усіх наявних ризиків та загроз, які провокуються зовнішнім середовищем, у якому функціонують зазначені підприємства, вважається нам можливим завдяки проведенню PEST-аналізу. Вказаний аналіз дозволить ідентифікувати вказані зміни й тим самим, окреслить варіанти стратегічних змін які мають здійснити менеджери підприємств задля нівелювання виявлених ризиків бізнесу. Без урахування актуальних тенденцій аналіз залишиться абстрактним і не дає глибокої практичної користі.

Для проведення PEST-аналізу діяльності підприємств, які займаються в Україні торгівлею устаткуванням для харчової промисловості, були визначені наступні тенденції у політичному, економічному, соціальному та технологічному напрямку:

1. Політичні фактори. Тривале повномасштабне вторгнення РФ в Україну призвело до різкого економічного спаду: ВВП у 2022 році порівняно із 2021 роком впав на 28,8%, в той же час відновлення зруйнованої інфраструктури іде доволі повільно (лише +5,3% у 2023 і +2,9% у 2024) [37]. Така тенденція доволі ускладнює постачання, фінансування та експансію бізнесу, особливо через ризики руйнувань виробництва, проблеми логістики, ризик комендантської години тощо.

Політична ситуація демонструє тенденцію переміщення підприємств з регіонів бойових дій на безпечні території західної України з пакетом державної підтримки (логістична, кадрова тощо) за урядовою програмою. Водночас стратегічні підприємства (у тому числі ті, що працюють на оборону чи життєзабезпечення) мають пріоритет за цією програмою у розгляді заявок на переміщення [14].

Зона вільної торгівлі з ЄС (DCFTA) скасувала майже всі ввізні мита (понад 99% товарних груп) [49]. Аналогічні угоди з Молдовою й Грузією спрощують експортно-імпортні процедури, полегшуючи вихід українського обладнання на

ці ринки. Цей фактор стимулює орієнтацію на експорт, але вимагає синхронізації стандартів із європейськими.

Наразі активна державна підтримка вітчизняного виробника під гаслом «Зроблено в Україні», й проведення виставок, державних форумів стимулюють попит на українське обладнання. Підприємства мають можливість отримати гранти та субсидії на модернізацію виробництва [32], що підтримує оновлення парку обладнання навіть у кризовий період. В той же час на ринку відчувається ситуація надання першочергового пріоритету оборонній промисловості. Підприємства, які виробляють продукцію для ЗСУ (наприклад, обладнання польових кухонь), користуються пріоритетним фінансуванням і держзамовленнями, а державні органи пришвидшують розгляд їхніх проєктів та надають доступ до спеціальних програм підтримки [14].

Хоч темп реформ уповільнений війною, Україна демонструє поступове поліпшення інвестиційного клімату. Згідно з дослідженням ЄБА, індекс інвестиційної привабливості у 2024 році зріс до 2,49/5 (проти 2,44 у 2023 році) [45].

2. Економічні фактори. Висока інфляція 2024 року – 12% [42] різко підвищує собівартість виробництва та руйнує купівельну спроможність населення, призводячи до зростання цін на матеріали, комплектуючі, енергію, а також здороження обслуговування боргу. На фоні кризи НБУ утримує облікову ставку на рекордно високому рівні (на початок 2025-го – 15,5% [31]), дорогі кредити та вузький доступ до капіталу уповільнюють інвестиції та оновлення. Гривня все далі слабшає (близько 42 грн за долар США у грудні 2024 [25]), що особливо критично для підприємств, які залежать від імпорту електроніки, металоконструкцій тощо. Валютні коливання та підвищення вартості імпортних компонентів підсилюють невизначеність витрат. В той же час, уряд намагається підіймати бізнес через різноманітні програми фінансування бізнесу. Наприклад, за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» видано бізнесу сотні мільярдів гривень пільгових позик. Статистичні дані свідчать, що з початку дії програми підприємці отримали понад 401 млрд грн на розвиток своїх виробництв [16]).

Зазначена підтримка значно зменшує фінансове навантаження під час інвестування в нові технології й обладнання. Наявність дешевого кредитування і державних грантів на модернізацію сприяє інвестиціям у виробничі потужності. Частина вказаних програм саме орієнтована на переробну та машинобудівну галузі, тому досліджуване підприємство ПП «Мидас-А» має можливість скористатися ними для оновлення устаткування [32].

З іншого боку, підвищені рівні інфляції і девальвація національної валюти (порівняно з докризовим рівнем) збільшують собівартість імпортованих комплектуючих (електроніки, сталі тощо), що спричинює додатковий тиск на фінансові показники підприємств та впливає на встановлення цін кінцевої продукції, ускладнюючи фінансове планування. А енергетичний дефіцит через бойові дії призвів до регламентованих відключень та обмежень споживання. У 2024 р. промисловість України скоротила споживання електроенергії майже на 50% [15]). Відповідно виробникам доводиться встановлювати власні генератори та акумулювати запаси енергії, що збільшує витрати на виробництво і ставить вирішальним питання енергоефективності обладнання.

Заблоковані українські порти й ускладнені залізничні сполучення змусили перевізників шукати обхідні шляхи (через порти сусідніх країн), така тенденція подовжила маршрути доставки (в 5 разів за довжиною) й викликала зростання фрахтових тарифів [33]). Додатково брак вантажного транспорту і дорожчання пального збільшили логістичні витрати підприємств. Така ситуація спричинює затримки та зростання логістичних витрат підприємств. Дослідження підтверджують, що 24% підприємств вважають порушення ланцюгів критичною проблемою, оскільки воно породжує ймовірні зупинки на виробництві та перебої з доставкою сировини [58].

У той же час простежується зміна попиту та нові ринки – сегмент українського ринку звужується через зниження споживання населення, але відкриваються нові можливості за кордоном, однак торгівля з Молдовою (зростання експорту +16% у 2024 році [28] і збереження зв'язків з ЄС (імпорт ЄС з України 24,5 млрд євро у 2024 році [56])) свідчать про значний експортний

потенціал. Розширення на ці ринки вимагає інвестування в адаптацію обладнання під європейські стандарти й норми.

Світові коливання цін на матеріали (сталі, алюміній, електроніку) та логістичні витрати на їх доставку можуть суттєво підвищити собівартість устаткування. Особливо це актуально для імпортозалежних компонентів, які не виробляються в Україні.

Економічний шок і демографічне виснаження скорочують ринок збуту. Нині в Україні менше 34 млн. населення (до війни було майже 42 млн. осіб) [38]) і велика частина переселенців перебуває за кордоном. Зменшення кількості споживачів та спад реальних доходів негативно впливають на загальний попит, у тому числі обладнання.

3. Соціальні фактори. Внаслідок війни в Україні простежується значний дефіцит робочої сили через мобілізацію. Військова мобілізація вивела з економіки багато чоловіків призовного віку, як наслідок, на промисловість і агросектор припадає нестача кадрів [21]). 58% підприємств вказують на пошук кваліфікованих кадрів як найбільшу проблему, а 67% респондентів пов'язують брак персоналу з мобілізацією [33]. Така ситуація змушує підприємства перекваліфіковувати працівників із суміжних спеціальностей, а також прискорено впроваджувати автоматизацію, щоб компенсувати недокомплект (4 працівники виконують роботу раніше п'яти). В той же час демобілізовані військові часто повертаються до мирного життя зі спробою започаткувати власну справу, цьому значно сприяють державні програми (наприклад, пільгові кредити та гранти для ветеранів-підприємців) [21]).

Демографічні втрати зменшують внутрішній ринок. За даними Інституту демографії, чисельність населення України в межах 1991 року (з урахуванням окупованих територій) впало з 42 млн. осіб перед війною до 34 млн. осіб на початок 2025 року. Понад 6,9 млн українців перебувають за кордоном [38]).

Активні бойові дії на сході України спричинили масштабне переселення населення з прифронтових регіонів (зокрема робітників і їхніх сімей), що викликає зміщення центрів попиту на обладнання та зміну ринку праці. Великі

компанії перемістили виробництва на захід країни, тож у місцевих громадах зріс попит на послуги й товари для виробництва. Така ситуація створює як нові можливості (нова робоча сила на заході), так і виклики (адаптація до іншої соціальної інфраструктури). У багатьох сферах спостерігається перехід кадрів до ІТ-сектора (через гнучкі умови праці) або масовий перехід робітників на дистанційні форми (проектні роботи), що впливає на структуру ринку праці (менше робітників у традиційному секторі) та одночасним формуванням іншої можливості для віддаленої техпідтримки, адже промисловість починає використовувати клауд-сервіси і віддалений моніторинг обладнання. Однак, загальне скорочення населення та його старіння все ж призвело до зниження загальної чисельності потенційних працівників. Виробники все більше орієнтуються на продукцію, що потребує менше ручної праці (автоматизація) і енергоефективність, а також на ринки, де попит формують молодші покоління (наприклад, ІТ, високотехнологічне обладнання).

Військова агресія вплинула також і на національність самоідентичність, сформувавши та зміцнивши національну солідарність. Суспільство охочіше підтримує вітчизняних виробників: покупці (і державні замовники) надають перевагу українському обладнанню, особливо з міркувань національної безпеки й самозабезпечення. Така громадська підтримка підвищує лояльність до брендів «Made in Ukraine» і стимулює ПП «Мидас-А» тримати високий рівень сервісу та якості. Згідно з дослідженням Deloitte, 62% українців уникають брендів, що не залишили ринок РФ, і понад половина віддають перевагу компаніям, які допомагають ЗСУ [27].

4. Технологічні фактори. Тут простежується активна цифровізація виробництва. Українські підприємства активно впроваджують інформаційні системи управління (ERP, CRM) і цифрові платформи для моніторингу виробничих процесів. За даними експертів, поширюються технології доповненої реальності (AR) та тривимірного моделювання для проектування ліній і навчання персоналу [1], що підвищує гнучкість бізнесу, стійкість економіки в умовах війни.

Війна спричинила розрив у системі профтехосвіти: менше випускників інженерних спеціальностей, зрив програм навчання, що ще більше посилює кадровий дефіцит довгостроково і негативно впливає на якість робочої сили. Потрібність заміщення цього дефіциту стимулює впровадження роботизованих верстатів і автоматичних ліній, а держава надає гранти на таку модернізацію [32]. Такий підхід збільшує продуктивність і зменшує залежність від ручної праці.

Через небезпеку збоїв у енергомережі виробники встановлюють автономні джерела живлення. Багато підприємств і закладів впроваджують сонячні панелі, дизель-генератори та системи аварійного живлення, щоб забезпечити безперервну роботу під час відключень [15]. Уперше у 2024 році частка «зеленої» енергетики в енергобалансі України наблизилась до 10% [5], що знижує втрати виробництва і стає конкурентною перевагою при енергокризах.

Держава фінансово підтримує закупівлю новітніх високотехнологічних верстатів (комп'ютеризовані ЧПУ, роботехніка). Впровадження вказаних технологій підвищує якість продукції і скорочує технічні втрати. Програма «Зроблено в Україні» спрямовує кошти на спільне фінансування покупки сучасних ліній, що прискорює оновлення парку обладнання [32]. Вихід на ринки ЄС і сусідів вимагає відповідності європейським технічним регламентам (сертифікація CE, ISO тощо), тому на ринку простежується активне впровадження інновацій для проходження сертифікації і впровадження «зеленої» логістики. Сучасне обладнання дедалі більше інтегрується з інформаційними системами, що робить його вразливим до кібератак. Існує тенденція впровадження промислових систем захисту даних і використання хмарних сервісів.

Узагальнення наведених нами тенденцій, які формує зовнішнє середовище функціонування підприємств, які займаються торгівлею устаткуванням для харчової промисловості, наведено нами у вигляді PEST-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз діяльності підприємств, що здійснюють торгівлю
обладнанням для харчової промисловості в Україні

Назва чинника	Вплив	Ранг фактору виходячи із 5- ти бальної шкали	Вірогідн ість фактору	Зваже на оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Повномасштабне вторгнення окупанта в Україну	—	5	0,4	-2
Європейська інтеграція	+	2	0,05	0,1
Посилення санкцій проти РФ (обмеження імпорту)	+	3	0,1	0,3
Корупція та бюрократія	—	3	0,05	-0,15
Воєнний стан і мобілізація	—	4	0,25	-1
Державна підтримка бізнесу	+	2	0,15	0,3
ВСЬОГО	-	-	1	-2,45
Економічні фактори				
Міжнародна фінансова допомога	+	3	0,25	0,75
Висока інфляція	—	4	0,3	-1,2
Зростання оборонних замовлень	+	3	0,05	0,15
Часті простої внаслідок повітряної тривоги	—	3	0,25	-0,75
Удари по енергетичній інфраструктурі України	—	3	0,1	-0,3
Зростання ВВП України	+	3	0,05	0,15
ВСЬОГО	-	-	1	-1,2
Соціальні фактори				
Масова еміграція населення за кордон	—	4	0,25	-1
Внутрішнє переміщення населення	—	4	0,3	-1,2
Підтримка бізнесом ЗСУ та ВПО	+	3	0,05	0,15
Підвищення зарплат	+	3	0,15	0,45
Демографічна криза	—	2	0,15	-0,3
Гендерна диспропорція	—	2	0,1	-0,2
ВСЬОГО	-	-	1	-2,1
Технологічні фактори				
Інтенсивна цифровізація	+	4	0,2	0,8
Стрімкий розвиток е-комерції	+	4	0,2	0,8
Кіберзагроза та атаки	—	4	0,2	-0,8
Автоматизація виробництва	+	3	0,2	0,6
Розвиток безпілотних систем і енерготехнологій	+	3	0,1	0,3
Інвестиції в «зелені» технології	+	2	0,1	0,2
ВСЬОГО	-	-	1	1,9

Джерело: власна розробка автора

На основі наведених у табл. 2.1 результатів PEST-аналізу для підприємств, що здійснюють торгівлю обладнанням для харчової промисловості в Україні, можна зробити наступну інтерпретацію політичних та економічних факторів, які найбільшою мірою впливають на стратегічні перспективи досліджуваних підприємств в умовах 2024-2025 років. Оцінки ймовірності були виставлені нами не як середньоринкові, а з урахуванням реального ступеня ймовірності настання кожного фактору до діяльності саме для ПП «Мидас-А». Фактори, які вже матеріалізувались (кадрова нестача, логістичні збої, часткова автоматизація), отримали вищу ймовірність, фактори, які більше стосуються перспектив чи зовнішньої підтримки (гранти, модернізація, е-комерція), мали нижчу, але важливу позитивну оцінку через стратегічний потенціал. Такий підхід дозволяє не лише відслідковувати загрози підприємства, але й визначити ті напрями, в які доцільно інвестувати, очікуючи їхню високу вірогідність реалізації у найближчому майбутньому.

На основі проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що ПП «Мидас-А» функціонує в складному, але водночас динамічному зовнішньому середовищі, де його позиція та стратегічна поведінка значною мірою залежать від здатності адаптуватись до викликів і використовувати наявні можливості в кожній групі факторів. У політичному середовищі найвагомішим негативним фактором для досліджуваного підприємства виступає повномасштабне вторгнення РФ в Україну, яка призвела до зваженої оцінки – 2. Його ймовірність висока (0,4), а наслідки – катастрофічні: руйнування інфраструктури, ризики безпеки для виробничих об'єктів, логістичні збої, періодичні обстріли регіонів, у яких базується підприємство. Внаслідок активного прояву зазначеного фактору підприємство було змушене переїхати із Херсонської області, регіону, який серйозно постраждав від військових подій, до міста Києва. Воєнний стан і мобілізація (оцінка -1) – ще один глибокий системний ризик, який впливає на стабільність виробництва, втрату персоналу, а також посилює регуляторне навантаження та адміністративні обмеження. Обидва чинники мають кумулятивний ефект і створюють для ПП «Мидас-А» обмежені

операційні можливості. Порівняно слабше, але також помітне навантаження із від'ємним впливом на підприємство має фактор корупції та бюрократії (зважена оцінка -0,15). Навіть враховуючи низьку ймовірність (0,05), її постійна присутність гальмує реалізацію державних програм підтримки, ускладнює участь у публічних тендерах, особливо в оборонній сфері.

Разом з тим, у політичному блоці є низка позитивних, хоч і менш потужних факторів. Наприклад, посилення санкцій проти країни-агресора (оцінка +0,3) може обмежити імпорт російського обладнання і комплектуючих, що дає змогу українським виробникам, таким як «Мидас-А», зайняти нішу імпортозаміщення. Європейська інтеграція (зважений вплив +0,1) хоча й має низьку ймовірність на короткій дистанції, створює позитивне стратегічне поле через адаптацію до стандартів ЄС і нові ринки. Державна підтримка бізнесу (+0,3) – це реальна і доступна можливість для досліджуваного підприємства, яка реалізується через локалізацію державних закупівель, програми компенсації для оборонної промисловості, гранти для інноваційного виробництва.

Загалом, політичне середовище на 2024-2025 рр. є явно несприятливим для компанії, з високим негативним балансом (-2,45), що свідчить про потребу в обережному стратегічному плануванні, мобільності і тісній роботі з державним сектором (зокрема, Мінстратегпром, Укроборонпром, Міністерство економіки).

Економічні фактори (сукупна зважена оцінка -1,2) хоч і є дещо менш деструктивними ніж вищеописані, однак переважно здійснюють негативний вплив на досліджуване підприємство. Найвищий тиск чинить висока інфляція (зважена оцінка -1,2, з ймовірністю 0,3), яка призводить до зростання собівартості продукції, девальвації гривні та зменшення купівельної спроможності замовників. Для ПП «Мидас-А», яке закуповує імпортні комплектуючі, даний фактор спричинює значне навантаження на фінансово-господарський стан.

Другий важливий негатив – дефіцит кваліфікованих кадрів. З огляду на мобілізацію, відтік працівників за кордон та слабкість технічної освіти створюють дефіцит кваліфікованих кадрів (особливо зварників) – це один з найсерйозніших внутрішніх бар'єрів, який напряду впливає на темпи та якість

виробництва досліджуваного підприємства. Керівництву ПП «Мидас-А» доводиться перекладати частину відповідальності на інженерів та менеджерів, що може вплинути на собівартість і навантаження.

Також на досліджуване підприємство значно впливають удари по енергетичній інфраструктурі (-0,3), які порушують графіки виробництва, викликають простій обладнання, витрати на генератори, паливо тощо. Описані негаразди підвищують ризик несвоєчасного виконання замовлень, що є критичним в умовах державних контрактів або експортних поставок. Вимушений простій під час доведення обладнання до робочого стану на час повітряних тривог (зважена оцінка -0,75) також негативно впливає на продуктивність та спроможність вчасно виконувати замовлення.

З позитивних економічних факторів слід відзначити міжнародну фінансову допомогу (0,75) – один із найважливіших компенсаторів втрат для української економіки. Завдяки їй підтримуються державні програми, у т.ч. оборонного виробництва, модернізації, малого бізнесу. Також зростання оборонних замовлень (+0,15) хоч і з низькою ймовірністю реалізації (через централізацію закупівель), створює потенціал для участі ПП «Мидас-А» в проєктах постачання для ЗСУ та інших силових структур. Зростання ВВП (+0,15) – помірне, але позитивне тло для економіки (зростання на 2,9% у 2024 році), яке підтримує очікування щодо покращення загального середовища. Сильна сторона – гнучкість ПП «Мидас-А» як малого гравця, здатного переорієнтовуватись на нові ніші, зокрема оборонне замовлення або експортні поставки на регіональні ринки. Крім того, модернізаційні процеси післявоєнного періоду створюють стратегічну нішу, в якій досліджуване підприємство може запропонувати доступні технологічні рішення для малих і середніх виробництв. Таким чином, економічна група факторів має негативний баланс, але менш глибокий (-1,2), ніж політичні. І хоча макроекономічні умови поки що ускладнені, існує більше компенсаторів у вигляді підтримки ззовні та розширення військової економіки, що відкриває для досліджуваного підприємства вікно можливостей.

У групі соціальних факторів найвищу ймовірність настання для досліджуваного підприємства отримали внутрішнє переміщення населення (0,3) та масова еміграція за кордон (0,25). Дія вказаних чинників обґрунтована безпосереднім впливом демографічних процесів на кадрову ситуацію у виробництві, де підприємство вже відчуває нестачу зварників, техніків і помічників через мобілізацію, відтік кваліфікованих кадрів та зміну місця проживання населення. Зважені оцінки (-1,2) та (-1) підтверджують, що ймовірність втрати людського ресурсу – не теоретичне припущення, а реальна проблема, яка вже проявилась і продовжує впливати. Фактори, підвищення зарплат (ймовірність 0,15) чи підтримка бізнесом ЗСУ та ВПО (ймовірність 0,05), мають меншу ймовірність, оскільки вони більше відображають загальні тренди, а не обов'язково стосуються всіх учасників ринку. Проте ці фактори позитивно компенсують загальну негативну динаміку, і їх оцінка була нами встановлена як помірно впливова (+0,45 та +0,15 відповідно), враховуючи їхню обмежену, але відчутну роль у зміцненні внутрішнього іміджу компанії.

У групі технологічних факторів домінують фактори з високою ймовірністю реалізації: інтенсивна цифровізація, розвиток e-commerce та автоматизація, які отримали ймовірність 0,2, адже для невеликого інжинірингового підприємства, такого як ПП «Мидас-А», доступ до цифрових інструментів та базових автоматизованих рішень є відносно простим і вже частково реалізується у вигляді роботи з замовленнями онлайн. Відповідно, їхній позитивний вплив оцінено в межах +0,6 до +0,8. Натомість кіберзагроза теж отримала високу ймовірність (0,2), оскільки бізнес все більше залежить від електронного документообігу, і навіть незначні кібератаки можуть призвести до фінансових чи репутаційних втрат, тому нами надана негативна зважена оцінка -0,8. Фактори, пов'язані з «зеленими» технологіями та інвестиціями в енергоефективність, оцінено нами з нижчою ймовірністю (0,1), бо хоча вони актуальні на загальнодержавному рівні, для досліджуваного підприємства їх запровадження поки не є стратегічним пріоритетом через обмежений

інвестиційний ресурс. Водночас вони мають позитивний потенціал, тому навіть при нижчій імовірності вплив залишається позитивним.

Загалом, результати проведеного PEST-аналізу для ПП «Мидас-А» свідчать про те, що підприємство діє у складному, багатofакторному зовнішньому середовищі, де сукупний вплив негативних чинників переважає позитивні. Загальна зважена оцінка (-3,85) підкреслює, що ключові зовнішні загрози мають реальний характер і вже частково проявляються в операційній діяльності підприємства. Найбільш критичними є політичні та соціальні фактори, які безпосередньо впливають на доступність трудових ресурсів, ринкову стабільність та логістику. При цьому технологічний блок, навпаки, виявився найбільш перспективним і компенсаторним, що відкриває можливості для стабілізації діяльності підприємства шляхом впровадження інновацій.

Для ПП «Мидас-А» зазначені результати означають необхідність стратегічного переосмислення своєї діяльності. По-перше, підприємству варто концентруватися на стійких, захищених сегментах ринку, таких як оборонне постачання (наприклад, виробництво польових кухонь), а також на продукції, що підпадає під державну підтримку чи імпортозаміщення. По-друге, з урахуванням високої ймовірності збереження воєнного стану, кадрового дефіциту та ризиків мобілізації, доцільно розвивати автоматизацію та цифровізацію виробництва, поступово зменшуючи залежність від ручної праці, що дозволить не лише зберегти темпи виконання замовлень, а й підвищити ефективність роботи навіть за умов обмежених ресурсів.

У соціальному аспекті досліджуваному підприємству доцільно активізувати зусилля щодо підтримки внутрішнього бренду роботодавця та локальних соціальних ініціатив – підтримка ЗСУ, допомога ВПО, партнерські освітні програми з технічними училищами. Вказана дія підвищить лояльність персоналу, дасть змогу утримувати кадри й потенційно залучати нових. Також, для «ПП Мидас-А» відкрилась можливість поповнити нестачу кадрів за рахунок демобілізованих військовослужбовців, попередньо провівши навчання із підвищення кваліфікації таких потенційних робочих. Як варіант, досліджуване

підприємство може відкрити вакансії для таких фахівців або взаємодіяти з ветеранами-аграріями (як клієнтами) у рамках соціальної програми працевлаштування, що додатково підвищить рейтинг підприємства в очах споживачів. У технологічному напрямку слід фокусуватись на впровадженні простих, недорогих технологій автоматизації (наприклад, серійні шаблони, кондуктори, ручні ЧПУ-пристрої), а також активніше використовувати е-комерційні канали для просування спеціалізованої продукції, включаючи запасні частини або модульні вироби.

Зважаючи на політичні та економічні ризики, ПП «Мидас-А» варто мати резервні сценарії управління, що включають роботу з нестабільними постачаннями, зниження обсягів закупівель уразливих компонентів, диверсифікацію логістичних маршрутів. Доцільним також є залучення до програм державної підтримки, особливо у сфері оборонної кооперації або локального машинобудування. Технологічне середовище є найбільш перспективним для розвитку компанії. Попри те, що доступ до дорогого обладнання обмежений, саме технології можуть стати точкою прориву. ПП «Мидас-А» має потенціал до інтеграції енергоефективних рішень, часткової автоматизації та адаптації продукції під сучасні вимоги ринку. Упровадження навіть базових інновацій (наприклад, зменшення споживання енергії, спрощення конструкцій, модернізація існуючих моделей) дозволяє зберегти конкурентоспроможність і відповідати на запит нових клієнтів. Таким чином, технологічні фактори можуть не лише нівелювати негатив впливу інших складових середовища, але й створити основу для довгострокового зростання.

Таким чином, у порівнянні між групами, найбільшим обмеженням для ПП «Мидас-А» залишаються економічні й соціальні виклики, які потребують постійної адаптації та ощадливості. Підприємство функціонує в умовах системної політико-економічної турбулентності, де політичні ризики є більш загрозливими, а економічне поле хоч і нестабільне, але має конкретні точки зростання, які підприємство може використати: участь у програмах відновлення, виробництво техніки для ЗСУ, підрядні роботи в рамках держзамовлень. Тому

стратегія підприємства має бути побудована на гнучкості, адаптації та пошуку вузькоспеціалізованих ніш, з акцентом на продукцію, яка затребувана в оборонному та логістичному секторах. У результаті, майбутнє підприємства на пряму залежатиме від його здатності реагувати швидко, інвестувати точково та тримати баланс між стабільністю і розвитком.

2.2. Загальна економічна характеристика ПП «Мидас-А» та аналіз системи ризик-менеджменту на підприємстві

ПП «Мидас-А» розташовано у Київській області за адресою: 08724, Київська обл., Обухівський р-н, с. Дерев'яна, вул. Садова, 2а. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), що передбачає продаж різноманітних товарів без чіткої спеціалізації на певній товарній групі. Це може включати:

- промислові товари (електроніка, побутова техніка, будівельні матеріали);
- сезонні товари: товари, попит на які залежить від сезону, наприклад, новорічні прикраси, садовий інвентар тощо.
- споживчі товари (продукти харчування, напої, товари для дому).

Окрім основного виду діяльності згідно Статуту ПП «Мидас-А» може здійснювати також інші види діяльності за КВЕД, зокрема:

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах: роздрібна торгівля різноманітними товарами в неспеціалізованих магазинах.

31.09 Виробництво інших меблів

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів: переробка та консервування фруктів і овочів, не віднесених до інших категорій.

38.31 Демонтаж (розбирання) машин і устаткування: демонтаж та розбирання машин і обладнання.

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування: установлення та монтаж промислового обладнання.

Ми встановили, що ТОВ «Мидас-А» переважно торгує обладнанням для харчової промисловості і відповідно має ряд специфічних особливостей,

пов'язаних із специфікою галузі, характером продукції та потребами клієнтів. Основні аспекти, які варто враховувати при побудові системи менеджменту, – це глибоке розуміння галузі, високий рівень сервісу та адаптація до потреб клієнтів. Для успіху важливо враховувати технічні, логістичні, маркетингові та фінансові аспекти, а також постійно стежити за трендами та вимогами ринку.

Особливості діяльності досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ПП «Мидас-А»

№ з/п	Напрямок характеристики	Характерні особливості
1	2	3
1	Специфіка продукції	- Технічно складне обладнання. - Висока вартість. - Потреба у сертифікації (ISO, HACCP, ДСТУ).
2	Клієнтська база	- Виробники харчової продукції (молочні заводи, м'ясокомбінати, пекарні). - Логістичні компанії. - Великі мережі супермаркетів.
3	Конкуренція	- Високий рівень конкуренції. - Ключові фактори: якість, ціна, сервіс, терміни поставки.
4	Логістика та зберігання	- Великогабаритне обладнання. - Спеціалізовані склади. - Складність транспортування. - Монтаж та налаштування.
5	Сервісне обслуговування	- Гарантійний ремонт. - Постгарантійне обслуговування. - Навчання персоналу клієнтів.
6	Маркетинг та продажі	- Прямі продажі, дистриб'ютори, онлайн-продажі. - Участь у виставках, реклама в спеціалізованих виданнях.
7	Фінансові аспекти	- Великі інвестиції в закупівлю товарів. - Фінансування для клієнтів (лізинг, розстрочка). - Валютні ризики.
8	Технологічні тренди	- Попит на автоматизацію та IoT. - Енергоефективність. - Екологічні стандарти.
9	Регуляторні вимоги	- Санітарні норми. - Податкове регулювання. - Митні процедури для імпорту.
10	Ризики	- Зміни попиту. - Технічні ризики (поломки). - Конкуренція з боку дешевих аналогів.

Джерело: складено автором

Таким чином, ПП «Мидас-А» працює з технічно складною та високовартісною продукцією, що вимагає сертифікації та спеціалізованого сервісного обслуговування. Його клієнтами є виробники харчової продукції, логістичні компанії та мережі супермаркетів, а конкурентоспроможність залежить від якості, ціни та умов поставки. Особливу увагу приділяють логістиці, маркетингу, фінансовим ризикам та адаптації до технологічних трендів, таких як автоматизація та енергоефективність.

Керівником є Андреев Сергій Миколайович. Кількість працівників на 2024 рік – 5 осіб. Статутний капітал – 500 грн.

Підприємство має компактну організаційну структуру, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Основні функціональні обов'язки на ПП «Мидас-А» на розподілені як наведено на рис. 2.3.

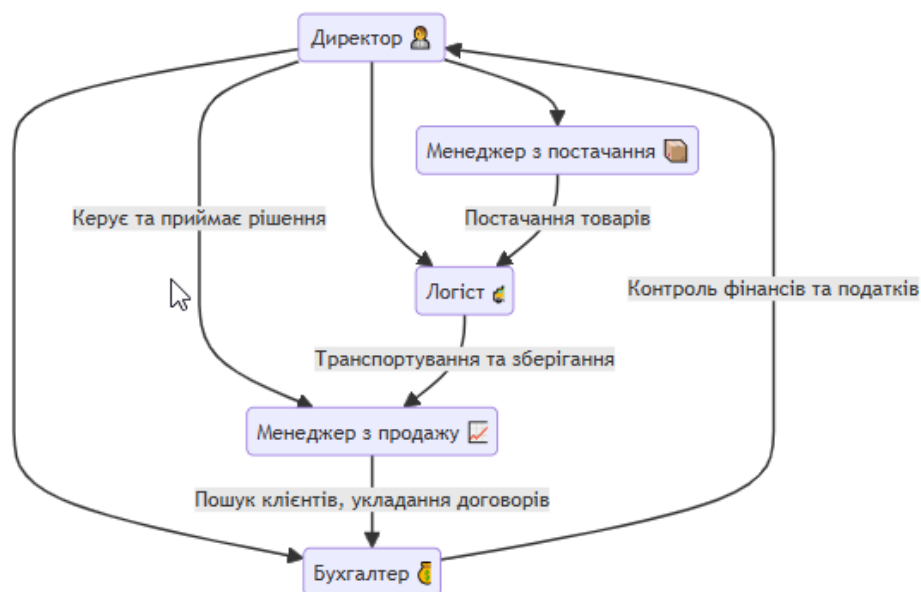


Рис. 2.3. Організаційна структура ПП «Мидас-А»

Джерело: складено автором

Директор здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегію розвитку, приймає ключові рішення та представляє інтереси компанії перед партнерами та державними органами.

Менеджер з продажу відповідає за пошук клієнтів, укладання договорів, підтримку відносин з постійними замовниками та аналіз ринку збуту. Менеджер з постачання займається пошуком постачальників, веде переговори щодо умов закупівлі, контролює якість та своєчасність постачання товарів. Бухгалтер веде фінансовий облік, складає звітність, контролює грошові потоки та забезпечує дотримання податкового законодавства. Логіст організовує процеси зберігання та транспортування товарів, оптимізує логістичні витрати та забезпечує своєчасну доставку продукції клієнтам.

Покращення організаційної структури підприємства – це важливий крок для підвищення ефективності роботи, оптимізації витрат та забезпечення сталого розвитку.

Для покращення оргструктури ПП «Мидас-А» можна порекомендувати:

1) чітке визначення ролей та обов'язків. Якщо на підприємстві наявний нечіткий розподіл обов'язків, це може призводити до дублювання функцій або, навпаки, до "прогалин" у відповідальності. Для рішення цієї проблеми слід:

- створіть детальні посадові інструкції для кожного співробітника.
- чітко визначте, хто за що відповідає, щоб уникнути плутанини.
- впровадьте систему КРІ (ключові показники ефективності) для оцінки роботи кожного працівника.

2) оптимізація кількості рівнів ієрархії, оскільки занадто складна ієрархія може уповільнювати процес прийняття рішень. І хоча ПП «Мидас-А» має просту ієрархію, проте можна:

- спростити структуру, зменшивши кількість рівнів управління.
- делегувати повноваження на нижчі рівні, щоб прискорити вирішення оперативних питань.
- впровадити "плоску" структуру, де співробітники мають більше свободи для ініціатив.

3) впровадження кросс-функціональних команд, оскільки відділи часто працюють ізольовано, що призводить до недостатньої координації. Для вирішення цього питання слід:

- створювати тимчасові або постійні команди з представників різних відділів для вирішення конкретних завдань (наприклад, запуск нового товару).
- запроваджувати регулярні наради між відділами (керівниками) для обміну інформацією та узгодження дій.

4) автоматизація процесів, оскільки ручна обробка даних та повторювані задачі займають багато часу. Для цього ПП «Мидас-А» треба:

- впровадити програмне забезпечення для автоматизації (наприклад, CRM для відділу продажів, ERP для управління ресурсами).
- використовувати інструменти для автоматизації звітності, логістики та інших процесів.

5) покращення комунікації, оскільки неефективна комунікація між відділами уповільнює роботу. У цьому контексті можна порекомендувати:

- впровадити інструменти для внутрішньої комунікації (наприклад, Slack, Microsoft Teams).
- організовувати регулярні зустрічі для обговорення поточних питань.
- створити єдину базу знань або платформу для обміну інформацією.

Динаміка економічних показників діяльності ПП «Мидас-А» наведена нами у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності ПП «Мидас-А»

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чиста виручка від реалізації продукції, послуг тис. грн	278,8	5 862,60	6669,80
2	Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн	107,9	3 250,70	5410,00
3	Валовий прибуток, тис.грн	170,9	2 611,9	1259,8
4	Адміністративні витрати, тис. грн	20,0	110,0	550,0
5	Витрати на збут, тис. грн	30,0	200,5	407,0
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	120,9	2 301,4	302,8
7	Прибуток до оподаткування, тис. грн	217,3	2 254,40	293,80
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	217,3	2 254,40	293,80
9	Вартість власного капіталу (на кінець року), тис. грн	172,2	2 426,6	3 882,5
10	Вартість позикового капіталу (на кінець року), тис. грн	432,6	1 155,7	582,5
11	Власні оборотні кошти (на кінець року), тис. грн	172,2	2 426,6	3404,0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
12	Вартість дебіторської заборгованості (на кінець року), тис. грн	172,3	2 477,0	3 775,7
13	Вартість кредиторської заборгованості (на кінець року), тис. грн	432,6	1 155,7	582,5
14	Середньорічна вартість активів, тис. грн	606,6	3582,30	4465,00
15	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	86,1	2426,60	3882,50
16	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,28	0,68	0,87
17	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	1,0	1,00	0,88
18	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	2,51	0,32	0,13
19	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	0,4	2,14	6,48
20	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	0,24	0,68	0,02
21	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	0,64	0,68	0,02
22	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	1,4	3,10	7,67
23	К-т оборотності активів	0,46	1,64	1,49
24	Рентабельність реалізованих товарів та послуг (за прибутком від основної операційної діяльності), %	76,5	64,6	4,8

Джерело: визначено автором на підставі даних звітності товариства

На підставі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПП «Мідас-А» за період 2022-2024 рр. можна зробити низку важливих аналітичних висновків щодо динаміки розвитку підприємства, його фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та ефективності використання ресурсів.

У період дослідження підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів операційної діяльності. Зокрема, чиста виручка збільшилася з 278,8 тис. грн у 2022 році до 6,7 млн. грн у 2024 році або у 24 рази. Така позитивна динаміка свідчить про розширення ринків збуту, активізацію господарської діяльності та ефективну роботу у сфері торгівлі. Разом із доходами значно зросли і витрати, насамперед собівартість реалізованої продукції – з 107,9 тис. грн до 5410,0 тис. грн. Водночас у 2023 році підприємство досягло максимального чистого прибутку (2,23 млн. грн), однак у 2024 році цей показник зменшився більш ніж у 7 разів – до 293,8 тис. грн. Наведена тенденція може

свідчити про зниження маржинальності, неефективне управління витратами або зовнішні ринкові фактори.

Показники адміністративних і збутових витрат також демонструють стрімке зростання. Зокрема, адміністративні витрати зросли з 20,0 тис. грн у 2022 році до 550,0 тис. грн у 2024 році, а витрати на збут – з 41,4 тис. грн до 859,0 тис. грн відповідно. Такий тренд свідчить або про розширення бізнесу.

Фінансова стійкість підприємства суттєво покращилася. Коефіцієнт автономії зріс з 0,28 до 0,87, що свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 2,57 до 0,13, що також є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів. Значний приріст активів (з 1,8 млн. грн до 4,5 млн. грн) і власного капіталу (з 508,0 тис. грн до 3,9 тис. грн) свідчить про внутрішнє накопичення капіталу та можливе реінвестування прибутку в розвиток підприємства, що дозволяє констатувати високу капіталізацію та посилення фінансового потенціалу.

Разом із тим деякі показники викликають занепокоєння. Коефіцієнт абсолютної та швидкої ліквідності у 2024 році знизився до критично низького рівня – 0,02, що може свідчити про проблеми з грошовими потоками. Попри це, коефіцієнт загальної ліквідності значно перевищує нормативне значення і становить 7,67, що вказує на достатній рівень поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Оборотність активів у 2024 році становила 1,49, що свідчить про зниження ефективності їх використання у порівнянні з 2022 роком (3,26).

Особливо різке погіршення зафіксовано в динаміці рентабельності реалізованих товарів та послуг: з 64,6% у 2023 році до 4,8% у 2024 році. Це зниження є критичним сигналом і потребує перегляду цінової політики, витратної структури та фінансових стратегій підприємства.

Таким чином, діяльність ПП «Мідас-А» у 2022-2024 роках характеризується активним розвитком, покращенням фінансової стійкості та капіталізації. Водночас у 2024 році зафіксовані ознаки зниження ефективності операційної діяльності, зниження рентабельності та погіршення ліквідності. Такі

справи вимагають впровадження заходів антикризового управління, контролю витрат і стратегічного перегляду напрямів діяльності з метою підвищення прибутковості.

Далі проведемо більш глибокий аналіз внутрішнього середовища функціонування ПП «Мидас-А» за допомогою SNW-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SNW-аналіз господарської діяльності ПП «Мидас-А»

№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Стратегічне бачення керівництва підприємства розвитку бізнесу		6	
2	Організаційна структура		7	
3	Асортимент товарів	8		
4	Цінова політика		7	
5	Відповідність товарів стандартам	9		
6	Фінансова стійкість та ліквідність підприємства			4
7	Збут продукції		6	
8	Маркетингова стратегія			4
9	Рівень конкуренції на ринку		5	
10	Відносини з постачальниками		7	
11	Інноваційність виробництва		6	
12	Сервісне обслуговування	9		
13	Кадри		6	
14	Місце розташування		5	
15	Доступність кредитування			3
16	Ділова репутація	8		
17	Клієнтська база		6	
18	Сезонність попиту		5	
19	Нестабільність валютного курсу			4
20	Соціальна захищеність персоналу			2

Джерело: власна розробка автора

Сильні сторони досліджуваного підприємства ПП «Мидас-А», які отримали найвищі оцінки (від 8 до 10 балів), свідчать про ключові конкурентні переваги підприємства на ринку технологічного обладнання. До них належать: відповідність продукції стандартам (9 балів), сервісне обслуговування (9 балів), асортимент продукції (8 балів) та ділова репутація (8 балів). Нижче подано деталізований опис кожної з цих сильних сторін.

ПП «Мидас-А» виготовляє обладнання, яке відповідає чинним стандартам якості (ДСТУ), що підтверджує технологічну дисципліну виробництва. Наявність стандартизації особливо важлива в умовах роботи з підприємствами харчової промисловості, де санітарно-технічні вимоги є критичними. Наявність сертифікатів відповідності дозволяє компанії брати участь у тендерах, забезпечує довіру клієнтів і відкриває можливості для співпраці з державною сферою. Дотримання стандартів також підвищує зносостійкість і безпечність обладнання, що зменшує кількість рекламаций і гарантійних випадків.

Однією з найсильніших сторін компанії є розвинене післяпродажне обслуговування. Підприємство не лише виробляє та постачає обладнання, а й забезпечує його повне технічне супроводження: введення в експлуатацію, гарантійний та післягарантійний ремонт, модернізацію та ремонт імпортного обладнання. Таке обслуговування значно підвищує лояльність клієнтів і зменшує їхню залежність від закордонних сервісних центрів. Враховуючи обмежені логістичні можливості під час війни, власна сервісна служба дозволяє залишатися гнучким і незалежним. Крім того, персонал має високу кваліфікацію, що забезпечує швидке реагування на проблеми клієнтів та індивідуальний підхід.

Також досліджуване підприємство має широкий продуктовий портфель: від виробництва окремих комплектуючих (ножі, барабанно-щіткові машини, контейнери з нержавіючої сталі) до складного нестандартного обладнання (наприклад, піч Крапівіна) та монтажу повноцінних технологічних ліній, що дозволяє ПП «Мидас-А» охоплювати різні сегменти ринку та задовольняти як базові, так і індивідуальні потреби клієнтів. Компанія має позитивну репутацію серед замовників завдяки стабільній якості продукції, високому рівню відповідальності керівництва та ефективній роботі з клієнтами. Директор підприємства є фахівцем із технічних процесів, що дозволяє забезпечити якісне технічне управління і водночас підтримувати довіру до бренду. Клієнти відзначають надійність у виконанні зобов'язань, гнучкість у вирішенні нестандартних завдань і відкритість до зворотного зв'язку.

Слабкі сторони ПП «Мидас-А», які отримали оцінки від 1 до 4 балів, свідчать про наявність критичних внутрішніх проблем і обмежень, що суттєво впливають на стійкість та потенціал розвитку підприємства в умовах сучасної економічної та військово-політичної ситуації в Україні.

Умови війни в Україні створюють особливо високі ризики для працівників підприємства, яке має виробничі потужності. Враховуючи, що більшість працівників – чоловіки, компанія стикається з кадровим дефіцитом через мобілізацію, а також з постійною загрозою обстрілів, що робить роботу фізично небезпечною. Попри зусилля керівництва, підприємство не має змоги повною мірою гарантувати фізичну безпеку персоналу. Також, у воєнних умовах складно реалізувати повний комплекс соціального захисту (медичне страхування, психологічна підтримка, розширений соцпакет), що значною мірою знижує мотивацію працівників і створює психологічну напругу в колективі.

Через воєнний ризик банки та інші фінансові установи неохоче кредитують виробничі підприємства, особливо ті, що розташовані у потенційно небезпечних регіонах або пов'язані з імпортом й експортом. Для ПП «Мидас-А» це означає суттєво обмежені можливості для інвестування в оновлення обладнання, розширення виробництва, розробку нових продуктів чи забезпечення стабільного оборотного капіталу. Відсутність зовнішнього фінансування змушує покладатися виключно на власні ресурси, що в умовах війни та нестабільного попиту є значним обмеженням, а оскільки частина обладнання та комплектуючих імпортується, ПП «Мидас-А» безпосередньо залежить ще й від валютних коливань. Зростання курсу долара підвищує собівартість продукції, що негативно впливає на прибутковість. Водночас підприємство не завжди може оперативно скоригувати свої ціни, особливо на раніше законтрактовану продукцію, що створює ризик збиткових операцій або втрати клієнтів, які не готові сплачувати за раптово здорожчалі імпортні компоненти. Валютна нестабільність також ускладнює довгострокове фінансове планування.

В умовах війни компанія функціонує з великими фінансовими ризиками: спостерігаються нерегулярні надходження замовлень, коливання виручки,

затримки зі сплатами від клієнтів. Відсутність резервів або зовнішньої підтримки унеможливорює швидке реагування на непередбачувані обставини. Операційні витрати не завжди можуть бути скориговані відповідно до поточного рівня доходів, що створює загрозу касових розривів та незбалансованості бюджету, а показники ліквідності й платоспроможності залишаються нестійкими.



Рис. 2.4. Графічна інтерпретація SNW-аналізу діяльності ПП «Мидас-А»

Джерело: складено автором

Таким чином, досліджуване підприємство ПП «Мидас-А» демонструє гнучкість, професійність, технологічну самодостатність і позитивну репутацію, однак стримується у розвитку через обмежений доступ до фінансування, нестабільну військово-політичну ситуацію, слабкий маркетинг і ризики, пов'язані з воєнними загрозами. Перелічені слабкі сторони обмежують стратегічну гнучкість підприємства і створюють серйозні виклики для зростання та стабільності. Їх подолання вимагає не лише внутрішньої перебудови, а й пошуку зовнішніх рішень, зокрема партнерств, державної підтримки чи участі у грантових програмах.

Оскільки ПП «Мидас-А» переважно займається торгівлею обладнанням для виробництва харчових продуктів, то задля вимірювання ризикованості його продуктового портфелю використаємо такий стратегічний інструментарій як матриця Бостонської консультативної групи (далі – матриці БКГ). Зазначений аналіз дозволить визначити, які зміни необхідно здійснити у діловій стратегії підприємства задля збереження основних параметрів його життєдіяльності.

Задля обґрунтування темпів зростання ринку різних видів обладнання для харчової промисловості, які необхідно використати під час побудови матриці БКГ, наведемо тенденції у зміни обсягів ринку за кожною окремою групою обладнання для харчової промисловості.

Як вже зазначалось у п. 2.1, обсяги виробництва продуктів харчування в Україні протягом 2024 року на 6,2% були більшими за відповідний показник у 2023 році. Разом із цим важливий сегмент – машинобудування – також показав активність: експорт машин і устаткування зріс на 21% (до 3,5 млрд. дол. США) порівняно з 2023 роком [41]. Імпорт обладнання та механізмів також суттєво збільшився, наприклад, імпорт котлів та машин у червні 2024-го склав 3,03 млн. дол. США, що на 35% більше за рівень червня 2023 року [17] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Співвідношення між експортом та імпортом машин, обладнання та механізмів; електричного обладнання для виробництва харчової продукції

Назва товарів	Розділ та код УКТ ЗЕД	Експорт			Імпорт		
		млн. дол. США	у % до 2023 року	у % до загального обсягу	млн. дол. США	у % до 2023 року	у % до загальн. обсягу
1	2	3	4	5	6	7	8
машини, обладнання та механізми; електричне обладнання	XVI	732,4	48,7	3,7	6281,6	120,5	18,9
реактори ядерні, котли, машини	84	366,3	71,5	1,9	3027,6	135,3	9,1
електричні машини	85	366,0	36,9	1,9	3254,0	109,3	9,8

Джерело: запозичено автором з [17]

Відповідно, на тлі відновлення виробництва та нарощування експортної торгівлі попит на промислове обладнання в Україні загалом був на рівні або вище торішнього. При цьому бізнес та виробники акцентували на модернізації та підтримці наявних потужностей. Так, великі консервні підприємства інвестують у нові енергоефективні технології та оновлення виробництва [22]. Натомість в зоні бойових дій обладнання заводів піддається руйнуванню – наприклад, на одному з консервних заводів Херсонщини під час обстрілів було повністю знищено все обладнання [29]. Бомбардування виробничих потужностей промислових підприємств в Україні призводить до того, що значна частина інвестицій йде не на розширення, а на відновлення існуючих ліній та енергомодернізацію. З урахуванням наведених даних, за оцінками практиків, отриманих у результаті співбесіди із фахівцями ПП «Мидас-А», за сегментами обладнання динаміка склалася орієнтовно так:

Мийне обладнання (мийки, барабани, барботажні машини) – попит залишався стабільним, оскільки заводи продовжують працювати, потрібно підтримувати санітарію, тому продажі мийних машин у 2025 році незначно зросли або залишились на рівні 2024 року.

Дозатори (гострі, густі маси, асептичні, для горошку, пюре тощо) – інвестиції в нові дозувальні лінії були обмежені. Через нестабільність більшість підприємств відкладали великі капіталовкладення, тож сегмент дозаторів показує стагнацію або невелике падіння.

Автоклави та стерилізаційне обладнання – зазначений сегмент де-факто не зростає, оскільки будувати нові автоклавні лінії потребує значних вкладень, тому підприємства переважно оновлювали існуючі. Враховуючи зростання виробництва, деяке зростання замовлень на оновлення автоклавів можливе, але загалом динаміка вважається помірною.

Закатувальне (закупорювальне) обладнання (закаточні машини) – потреба в герметизації продукції зберігалася, тому базові лінії закупорювання задіяні. Однак масштабні проекти з новими автоматами залишалися рідкісними. З огляду на це, попит на нові закаточні машини є відносно стабільним або помірно зниженим.

Обладнання для шаткування, подрібнення (шаткувальні машини, ножі) – з огляду на зростання обсягів переробки плодово-овочевої сировини, попит на шаткувальні та дробильні установки залишався помірним або трохи вищим, оскільки підприємства могли частково оновлювати ножові блоки та шнеки.

Транспортне обладнання (конвеєри для банок) – конвеєрні лінії використовуються у всіх сучасних цехах, тож потреба у транспортерному обладнанні є стабільною. Нові конвеєри закуповувались в міру запланованого нарощування потужностей, отже суттєвого зростання чи падіння не зафіксовано.

Парова плита, теплове обладнання (наприклад, піч Крапівіна) – старе теплове обладнання поступово замінювалося на більш енергоефективне (вказана особливість відзначається і у висловах підприємств, що інвестують у «енергоефективне обладнання») [22]. Тому нові продажі традиційних парових плит знижувались, оскільки частина заводів модернізувала котельні і переходила на сучасні системи опалення.

Запасні частини (ущільнювачі, клапани, ножі тощо) – попит на комплектуючі значно зріс. Умова війни і обмежені поставки означали, що підприємства більше інвестували у ремонт і модернізацію наявного обладнання. Відповідно, витрати на запасні частини (наприклад, ущільнювачі, клапани, змінні ножі) зростали, оскільки навіть часткове відновлення заводу (наприклад, після обстрілів) вимагало комплектуючих [29].

Інженерно-сервісне обслуговування – зазначена послуга користується зростаючим попитом. Оскільки модернізація і ремонт були пріоритетні (у тому числі реалізація проектів «з нуля» фактично не відбувалася), виробники активніше замовляли сервісне обслуговування для підтримки потужностей. Переналаштування ліній, налагодження енергоефективних рішень і відновлення після руйнувань створювали стабільний попит на інжинірингові послуги та технічне обслуговування. У цілому, на основі доступної інформації можна констатувати: сегменти, пов'язані з великими капітальними інвестиціями (нові автоклави, лінії дозування, інші складні автомати) показували стагнацію або незначне скорочення. А от «підтримуючі» напрямки (мийні системи, прості

конвеєри, запчастини та сервіс) мали стійкий попит або зростання, адже виробники утримували виробництво в умовах кризи за рахунок ремонту і модернізації уже встановлених машин. Інакше кажучи,

Основна частина збільшення припадала на побічні товари та послуги (запчастини, технічний сервіс), тоді як дуже дорогі одиниці обладнання показали переважно стагнацію чи незначне падіння [12].

Узагальнюючи усі наведені нами тенденції на ринку торгівлі обладнанням для харчової промисловості в Україні, наведемо наші розрахунки щодо вихідної інформації для побудови матриці БКГ (табл. 2.6) (рис. 2.5).

Таблиця 2.6

Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ПП «Мидас-А»

Товарна група	Чистий дохід від реалізації товарів у 2024 році,	Чистий дохід від реалізації товарів у конкурента ТОВ "Технофуд" у 2024 році	Темп зростання ринку	Частка ринку	Характеристика ситуації на ринку відповідного обладнання
1	2	3	4	5	6
Устаткування для наповнення і дозування	1 712 875	4 427 480	0,01	0,38687357	Капітальні інвестиції обмежені. Нові лінії рідко запускали, оновлення було точковим
закатувальне/закупорювальне обладнання	960 117,05	2 213 740	0,02	0,43370814	На фоні збереження обсягів консервного виробництва попит залишався стабільним, нових проектів мало.
Мийне обладнання (мийки, барботажні ванни тощо)	1 410349,96	11 068 700	0,08	0,12741785	Стабільна потреба у обладнанні. Зростання підтримувалося активною переробкою овочів і фруктів.
Обладнання для шаткування, подрібнення, ножі	1 607 226	18 595 416	0,05	0,0864313	Потреба в оновленні ріжучих вузлів, зростання переробки
комплектуючі та запчастини	191 106,75	2 213 740	0,15	0,08632755	Активний ремонт на фоні відсутності інвестицій у нове обладнання. Сегмент росте швидше за інші.
транспортне і допоміжне обладнання	282 914,3	4 427 480	0,035	0,06389962	Часткове оновлення виробничих ліній, помірний стабільний попит
виробництво обладнання для харчової промисловості	482 360	250 345	-0,04	1,92678104	Старе обладнання витісняється новими енергоефективними системами. Скорочення інтересу до традиційних рішень
інжинірингове обслуговування	24 428	1 328 244	0,12	0,0183912	Попит на обслуговування і модернізацію стабільно зростає, особливо в зоні часткових руйнувань

Джерело: власна розробка автора

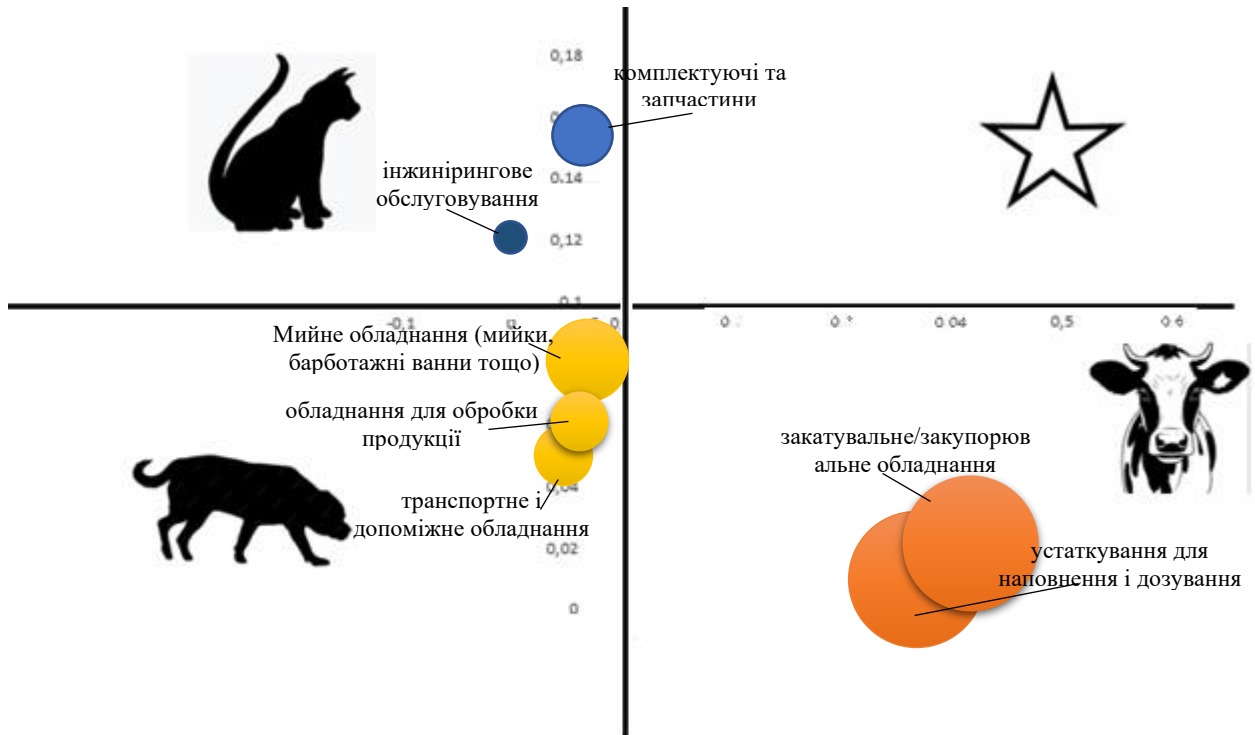


Рис. 2.5. Матриця БКГ для ПП «Мидас-А»

Джерело: складено автором

Аналіз даних табл. 2.6 та рис. 2.5 показав, що основний прибуток ПП «Мидас-А» формують так звані «Дійні корови» – товарні групи, що мають високу частку ринку в умовах зрілого або малодинамічного середовища. У випадку компанії до цієї категорії потрапляють три ключові напрямки: устаткування для наповнення і дозування; закупорювальне обладнання, а також мийне та очисне обладнання (мийки, барботажні ванни тощо). Зазначені товари демонструють стабільний, хоч і помірний темп зростання ринку, що не перевищує 10% річних. Водночас, частка ПП «Мидас-А» на цих ринках залишається високою порівняно з основним конкурентом. Наприклад, на ринку закупорювального обладнання частка компанії становить понад 43%, що свідчить про сильну конкурентну позицію та здатність утримувати клієнтів навіть за умов низької динаміки. Аналогічно, на ринку дозувального устаткування компанія контролює майже 39% продажів, а в сегменті мийного обладнання – близько 13%, що теж є доволі вагомим показником з огляду на велику загальну ємність цього ринку.

З погляду бізнес-стратегії, «Дійні корови» – це надійні джерела прибутку, які забезпечують стабільний грошовий потік для фінансування інших напрямків діяльності, включаючи розвиток нових продуктів чи модернізацію сервісу. Такі продукти не потребують значних інвестицій у просування чи технічне оновлення, оскільки вже мають впізнаваність, репутацію та сформовану клієнтську базу. Зокрема, у випадку ПП «Мидас-А», ці позиції залишаються конкурентоспроможними завдяки адаптації до потреб малого та середнього бізнесу, стабільній якості та оперативному сервісному обслуговуванню.

Водночас, варто враховувати потенційні ризики для цих груп у середньостроковій перспективі. Оскільки ринки є малозростаючими, надмірна залежність від «Дійних корів» може обмежити інноваційний розвиток компанії. Поступово зростає ризик витіснення традиційних технічних рішень новими енергоефективними або автоматизованими системами, що може спричинити втрату частини ринку, якщо компанія не здійснюватиме своєчасного технічного оновлення. Таким чином, групи «Дійних корів» у ПП «Мидас-А» виступають фінансовим фундаментом бізнесу, забезпечують надійний дохід і дозволяють компанії залишатися конкурентною. Проте для довготривалої стійкості варто супроводжувати їх плановою модернізацією та інвестиціями у нові напрямки, щоб у майбутньому ці сегменти не перетворилися на «собаки» у термінології БКГ.

У портфелі продукції ПП «Мидас-А» до категорії «Дикі кішки» за матрицею БКГ належать інжинірингове обслуговування та комплектуючі та запчастини. Обидві групи характеризуються високим темпом зростання ринку (понад 10%), що свідчить про потенціал для розвитку, проте при цьому мають низьку частку ринку, що вказує на слабкі позиції компанії в конкурентному середовищі на цьому етапі.

Ринок послуг з технічного супроводу, модернізації та післяпродажного сервісу демонструє зростання – темп зростання становить 12%, що є доволі високим показником у післякризовий період. Така динаміка пояснюється відкладеним попитом та пошкодженням інфраструктури внаслідок війни, що спонукає підприємства активно шукати способи часткового відновлення або

модернізації існуючих потужностей без значних капіталовкладень у нове обладнання. Проте частка ПП «Мидас-А» у цьому сегменті поки що мізерна – лише 1,8%, що вказує на обмежену присутність компанії на ринку сервісних послуг. Низька частка ринку за вказаною товарною групою може бути пов'язана з недостатньою спеціалізацією персоналу, відсутністю розгалуженої мережі сервісних центрів або низьким рівнем промоції саме інжинірингових рішень у пропозиції компанії. Водночас, цей сегмент має значний потенціал для зростання, зокрема через перехід клієнтів до моделі «обслуговування як сервісу» та зростання попиту на автоматизовану модернізацію.

Ринок комплектуючих та запасних частин також зростає доволі швидко – темп зростання 15%, що є найвищим серед усіх сегментів. Активне зростання пояснюється відсутністю у підприємств ресурсів на закупівлю нового обладнання, через що більшість зосереджується на ремонтах і підтримці працездатності наявних систем. У цьому контексті зростає попит на комплектуючі, що є універсальні, доступні та оперативно надходять. Однак, частка ринку у ПП «Мидас-А» у даному сегменті продуктового портфелю залишається низькою – 8,6%, що вказує на необхідність посилення позицій, особливо в контексті сервісного супроводу основних продуктів. Така низька частка ринку може бути пов'язано або з логістичними проблемами, або з браком асортименту та складських запасів, які б дозволили оперативно реагувати на потреби клієнтів. Водночас, наявність власного виробництва ножів, ріжучих вузлів, ущільнень тощо може стати конкурентною перевагою, яку слід активно розвивати.

Як відображає побудована матриця БКГ, для ПП «Мидас-А» наразі простежується ситуація, за якої в продуктовому портфелі компанії відсутні позиції у категорії «Зірки», тобто таких товарних груп, що одночасно мають високий темп зростання ринку (понад 10%) та високу частку ринку (понад 1). Це зумовлено низькою об'єктивних і суб'єктивних причин, що відображають як загальні ринкові тенденції, так і особливості стратегії самої компанії.

Перш за все, ринки, на яких працює ПП «Мидас-А», є здебільшого зрілими та сформованими, з незначними темпами приросту або навіть стагнацією. Більшість сегментів (такі як закупорювальне обладнання, мийне устаткування, дозатори тощо) обслуговують консервативну харчову промисловість, яка оновлює технічну базу переважно з урахуванням амортизації, а не через технологічні прориви. Відповідно, наведений фактор обмежує загальний темп зростання ринку, роблячи практично неможливим досягнення параметрів «Зірки», навіть за умови лідерства компанії в окремих сегментах.

По-друге, компанія займає домінуючі позиції переважно у нішах із низькою динамікою розвитку. Наприклад, в устаткуванні для закупорювання або мийки, де ПП «Мидас-А» має значну частку ринку, попит є стабільним, але не зростає швидкими темпами. Водночас ті сегменти, які демонструють пожвавлення (наприклад, інжиніринг або постачання запчастин), поки що не охоплені компанією у достатньому масштабі для формування «Зірки». Не менш важливим є і вплив зовнішніх економічних факторів, зокрема наслідків війни, що змінили пріоритети споживачів та інвесторів на українському ринку. Часто підприємства зменшують або відкладають інвестиції у нове обладнання, зосереджуючись на підтримці діючого, що також звужує ринкові можливості для росту.

До категорії «Собаки» у продуктовому портфелі ПП «Мидас-А» належать обладнання для шаткування, подрібнення, ножі, а також транспортне і допоміжне обладнання. Зазначені товари характеризуються низькою часткою ринку (менше середньої частки по компанії) та повільним або помірним темпом зростання ринку (менше 10%). Таке поєднання ознак свідчить про слабкі перспективи розвитку цих напрямків і сумнівну доцільність подальших інвестицій у них без стратегічних змін.

Продуктова група обладнання для обробки продукції демонструє невисокий темп зростання ринку – 5%, що є нижчим за усереднений показник. Незважаючи на те, що загальна потреба в ріжучих вузлах та подрібнювачах існує і зростає у зв'язку з активізацією переробки сировини, компанія займає лише 8,6% ринку, що свідчить про обмежену конкурентну позицію.

Інтерпретація матриці БКГ для ПП «Мидас-А» наведена на рис. 2.6.

		Товарна група	Чистий дохід, тис. грн	Назва товарної групи	Чистий дохід, тис. грн
Темп зростання ринку	високий	інжинірингове обслуговування комплектуючі та запчастини	24 428,00	Зірки -	
		Дикі кішки	191 106,75		
		мийне та очисне обладнання	1 410 349,96	закатувальне/закупорювальне обладнання	960 117,05
		обладнання для обробки продукції	1 607 226,00	Устаткування для наповнення і дозування	1 712 875,00
		транспортне і допоміжне обладнання	282 914,30	Дійні корови	
		Собаки			
		низька			висока
Частка ринку					

Рис. 2.6. Цифрова інтерпретація матриці БКГ для ПП «Мидас-А»

Джерело: складено автором

Сегмент транспортного і допоміжного обладнання має темп зростання 3,5%, що також є нижчим за середній показник. Частка компанії на ринку – лише 6,4%, що вказує на вкрай низький рівень впливу на ринок. Хоча оновлення виробничих ліній час від часу відбувається, цей процес є повільним і обмеженим. У виробників харчової продукції транспортне обладнання зазвичай купується разом з основним процесинговим обладнанням, тому компанії, що не займаються системними поставками або інтегрованими рішеннями, залишаються осторонь основних контрактів. Для досліджуваного підприємства такі показники є наслідком високої конкуренції з боку іноземних постачальників, які пропонують ширший модельний ряд або кращу якість, а також можливих технічних обмежень обладнання, яке виробляє або постачає ПП «Мидас-А».

На підставі аналізу позицій ПП «Мидас-А» за допомогою матриці БКГ доцільно сформулювати стратегічні орієнтири, що враховують стан кожної групи

товарів у портфелі компанії. Основу прибутку формують «Дійні корови» – товарні напрямки, що мають високу частку на зрілому ринку з помірним темпом зростання. До цієї категорії належать устаткування для наповнення і дозування, закупорювальне та мийне обладнання. Вони є стабільним джерелом доходу, тому компанії варто підтримувати їхню конкурентоспроможність, забезпечувати високий рівень сервісу, проводити помірні інновації – наприклад, покращення енергоефективності чи автоматизацію. Доцільно також удосконалювати маркетингові кампанії, орієнтовані на постійних клієнтів: підприємства харчової промисловості, переробники овочів, консервні комбінати.

У категорію «Диких кішок» потрапили інжинірингове обслуговування та комплектуючі й запчастини. Це сегменти з високим темпом зростання, однак поки що з низькою часткою ринку для ПП «Мидас-А». Вони мають потенціал стати «Зірками», тобто лідерами на ринку, за умови правильної стратегії розвитку. Рекомендуємо провести детальний аналіз причин слабкої ринкової позиції: можливо, проблема в недостатній промоції або низькій видимості бренду. Слід посилити позиції компанії шляхом створення привабливих сервісних пакетів, розширення партнерської мережі, а також пропонування комплексного післягарантійного обслуговування. Комплектуючі й інжиніринг можуть стати точками зростання, якщо їх інтегрувати у загальну систему послуг компанії.

Натомість «Собаки» – обладнання для шаткування, подрібнення, ножі, транспортне і допоміжне обладнання – мають і низьку частку ринку, і не демонструють зростання. Зазначений факт вказує на вичерпаний потенціал цих напрямів. Компанії доцільно провести аналіз їхньої рентабельності, і, якщо вони не приносять маржинального прибутку або не є критично важливими для виконання основних замовлень, розглянути можливість згортання їх виробництва чи продажу. Якщо деякі продукти мають вузьку, але стабільну нішу (наприклад, спеціальні ріжучі елементи), їх можна залишити у портфелі в пасивному режимі, не інвестуючи значні ресурси.

Важливо також звернути увагу на відсутність у портфелі компанії так званих «Зірок» – напрямів з високою часткою ринку на ринку, що зростає. Це

свідчить про певний стратегічний вакуум: наразі ПП «Мидас-А» не є лідером у жодному з динамічно розвиваючих сегментів. Така ситуація є ризикованою у довгостроковій перспективі, оскільки у разі зниження попиту на основну продукцію компанія може втратити джерела прибутку. Тому доцільно зосередити стратегічні зусилля на трансформації деяких «Диких кішок» у «Зірки» – зокрема інжинірингових послуг та продажу комплектуючих. Потрібно також активно відстежувати нові ринкові можливості: наприклад, нішеві запити підприємств з екологічної переробки, запровадження автоматизованих систем у харчовому виробництві або впровадження регуляторних змін, які можуть сформувати нові потреби в обладнанні. Компанії варто інвестувати у дослідження, співпрацю зі стартапами або науковими установами, що спеціалізуються на харчових технологіях.

Узагальнення результатів PEST-аналізу, SNW-аналізу та підсумовування висновків, зроблених під час аналізу побудованої матриці БКГ, дозволило нам побудувати карту ризиків для ПП «Мидас-А» (табл. 2.7, 2.8 та рис. 2.7)

Таблиця 2.7

Розрахунок ризик-факторів для ПП «Мидас-А»

Ризик		Значущість групи	Значущість фактору	Вірогідність ризик-фактору	Середня значущість ризик-фактору	Ранг ризик фактору
1	2	3	4	5	6	7
A	Стратегічні ризики	7,7				
1,1	Загроза втрати частки ринку через посилення конкуренції	7,7	8	7	7,6	52,9
1,2	Зменшення попиту на товари, якими торгує підприємство	7,7	9	8	8,2	65,7
1,3	Зацикленість на постачання обладнання виключно для харчової промисловості й через це, обмежені можливості щодо диверсифікації ринків збуту	7,7	6	5	6,1	30,7
1,4	Залежність від чинників, які впливають на обсяги виробництва плодоовочевої продукції й її переробку	7,7	7	6	6,9	41,2
B	Виробничі ризики	8,0				
2,1	Збої в постачанні обладнання	8,0	8	7	7,7	53,6
2,2	Наявність переважно застарілого виробничого обладнання	8,0	7	5	6,6	32,8
2,3	Простої під час монтування обладнання виробничих цехів й виробництва необхідних деталей	8,0	6	6	6,6	39,7

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
2,4	Дефіцит кваліфікованих кадрів	8,0	10	9	9,0	80,8
	Фінансові ризики	7,7				
3,1	Низька прибутковість бізнесу	7,7	9	8	8,2	65,6
3,2	Обмежене фінансування розвитку діяльності підприємства	7,7	8	6	7,2	43,0
3,3	Нестабільність гривні та висока інфляція	7,7	7	7	7,2	50,5
3,4	Затримка платежів від клієнтів	7,7	6	5	6,1	30,6
Л	Репутаційні ризики	7,6				
4,1	Затримка поставок та виконання робіт	7,6	7	6	6,8	40,9
4,2	Якість проданої продукції та монтажу	7,6	10	2	5,3	10,7
4,3	Невідповідність проданого обладнання та монтажу нормам екології та безпеки	7,6	6	1	3,6	3,6

Джерело: власна розробка автора

Наведемо лише ранги факторів ризику, щоб визначити, які типи ризиків мають найбільший негативний вплив на діяльність ПП «Мидас-А» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ранги ризик-факторів у діяльності ПП «Мидас-А»

Ризик-фактори		Ранг
1		2
2,4	Дефіцит кваліфікованих кадрів	80,8
1,2	Зменшення попиту на товари, якими торгує підприємство	65,7
3,1	Низька прибутковість бізнесу	65,7
2,1	Збої в постачанні обладнання	53,6
1,1	Загроза втрати частки ринку через посилення конкуренції	52,9
3,3	Нестабільність курсу гривні та висока інфляція	50,5
3,2	Обмежене фінансування розвитку діяльності підприємства	43,0
1,4	Залежність від чинників, які впливають на обсяги виробництва плодоовочевої продукції й її переробку	41,2
4,1	Затримка поставок та виконання робіт	40,9
2,3	Простої під час монтування обладнання вироб.цехів й виробництва деталей	39,7
2,2	Наявність переважно застарілого виробничого обладнання	32,8
1,3	Зацикленість на постачання обладнання виключно для харчової промисловості й через це, обмежені можливості щодо диверсифікації ринків збуту	30,7
3,4	Затримка платежів від клієнтів	30,6
4,2	Якість проданої продукції та здійснення монтажу	10,7
4,3	Невідповідність проданого обладнання та монтажу нормам екології та безпеки	3,6

Джерело: власна розробка автора

Побудована нами карта ризиків для ПП «Мидас-А» (рис. 2.7) умовно поділена на чотири зони залежно від рівня загрози, яку становлять ті чи інші ризики для підприємства:

– темно-червона зона – містить найкритичніші ризики, які становлять серйозну загрозу для стабільності підприємства через високу ймовірність їх реалізації та/або значні можливі фінансові втрати. Управління цими ризиками є пріоритетом для керівництва;

– червона зона – включає ризики, що також є суттєвими, проте мають дещо нижчу загрозу порівняно з ризиками темно-червоної зони. Вони потребують постійного моніторингу та розробки заходів для зниження їхнього впливу;

– жовта зона – охоплює ризики з помірною ймовірністю виникнення та (або) середнім рівнем можливих збитків. Зазначені ризики не є критичними, але вимагають систематичної оцінки та контролю в межах стандартних процедур управління ризиками;

– зелена зона – включає ризики з низькою ймовірністю виникнення або мінімальним впливом на фінансовий стан підприємства. Наведені ризики є незначними й не потребують негайного реагування, однак їх варто враховувати під час загального аналізу ризиків.

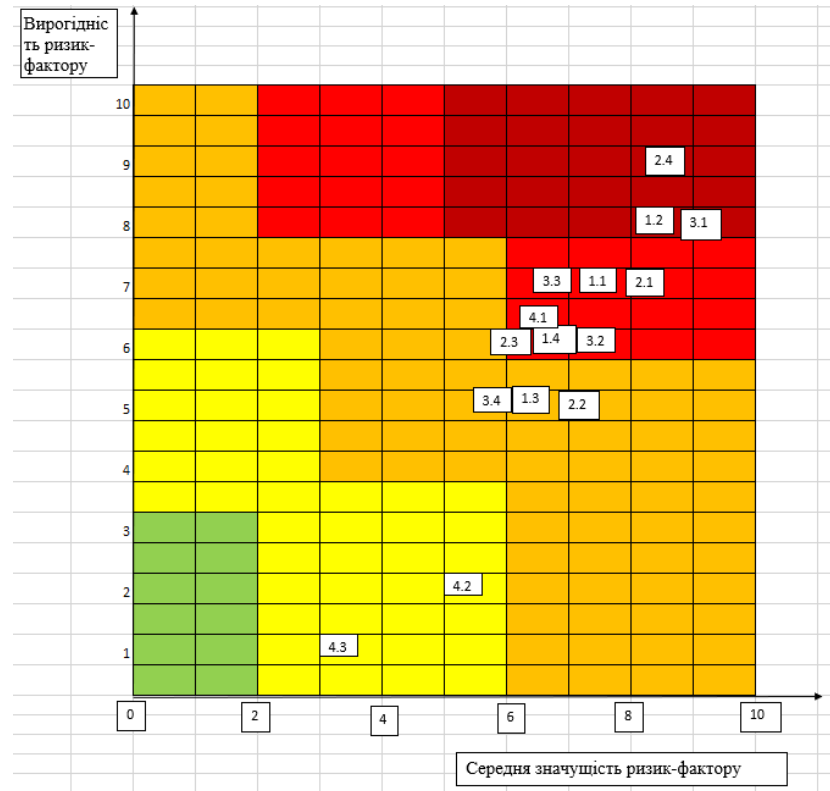


Рис. 2.7. Карта ризиків для ПП «Мидас-А»

Джерело: складено автором

Узагальнений аналіз табл. 2.7, 2.8 та рис.2.7 свідчить, що для ПП «Мидас-А» найбільш критичними ризиками є дефіцит кваліфікованих кадрів (2,4) – ранг 80,8; зменшення попиту на товари, якими торгує підприємство (1,2) – ранг 65,7; низька прибутковість бізнесу (3,1) – 65,7. Ці ризики є катастрофічними для ПП «Мидас-А», оскільки пов'язані із загрозою мобілізації кваліфікованого персоналу, який із великим із великим трудом вдається зберегти, так як керівництво підприємства не має можливості бронювати фахівців. Також, оскільки товариство не має у своєму продуктовому портфелі товарних груп, які входять до квадрату «зірок», то порівняно із конкурентами воно програє у намірах максимізувати прибуток підприємства завдяки продажу товарів-лідерів ринку. Також оскільки товариство може надавати послуги інжинірингу й якість наданих послуг задовольняє клієнтів, то воно має можливість завдяки цим послугам максимізувати прибуток підприємства, хоча станом на 2025 рік частка підприємства на ринку таких послуг ще невисока. Отже в кінцевому розрахунку ми бачимо, що існує реальний ризик зменшення обсягів продажів устаткування для харчової промисловості внаслідок численних бомбардувань промислової інфраструктури України й тому виробники не хочуть ризикувати, купуючи дороге нове обладнання, яке згодом може бути пошкоджено, а з іншого боку – досліджуване підприємство не має багато можливостей для диверсифікації ринків збуту, оскільки залежить від обсягів врожаю плодоовочевих культур та фокусується на продажі устаткування для виробництва харчових продуктів, яке зростає щороку низькими темпами. Тому доцільно перейти до формулювання рекомендацій, направлених на подолання окреслених нами видів ризиків.

2.3. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ризиками на ПП «Мидас-А» та оцінка ефективності запропонованих заходів

З метою зменшення проявів таких стратегічних, кадрових та фінансових ризиків у діяльності ПП «Мидас-А» як дефіцит кваліфікованих кадрів (2,4); зменшення попиту на товари, якими торгує підприємство (1,2); низька прибутковість бізнесу (3,1), вважаємо за доцільне порекомендувати такі заходи:

1. Для поповнення кваліфікованих кадрів, які формуватимуть конкурентоспроможність підприємства з позиції функціональної стратегії його розвитку, доцільно організувати навчання демобілізованих військових, які повернулися до мирного життя й шукають собі достойну професію. Також можливо залучати до роботи фахівців, які за віком перейшли межу 60 років й можуть виконувати складні завдання з інжинірингу та монтажу обладнання. Залучення саме зазначених категорій людей дозволить уникнути мобілізації кваліфікованого персоналу.

Оскільки досліджуване підприємство є малим, то у нього замало можливостей задля протидії ризикам, які формуються у зовнішньому середовищі, тривалий час. Тому у менеджменту таких підприємств немає права на помилку, оскільки фінансовий потенціал таких підприємств є замалим для протидії таким катастрофічним ризикам, які ми виявили у діяльності досліджуваного підприємства ПП «Мидас-А». Відповідно, ми бачимо, до іншим суттєвим ризиком, який не дозволяє швидкими темпами розвиватися підприємству є зменшення обсягів реалізації товарів та послуг й вкрай низька диверсифікація ринків продажу товарів. Тому ми виходимо з результатів PEST-аналізу та аналізу динаміки продажів устаткування для різних замовників державного та приватного сектору й розуміємо, що станом на 2025 рік замовлення, які робляться для ЗСУ та інших підрозділів військово-промислового комплексу України та відомств, які захищають Нашу державу від загарбників, є пріоритетними (зокрема, щодо будівництва фортифікаційних споруд) (рис. 2.8).

Тому людський потенціал ПП «Мидас-А» може виконувати завдання для інженерних військ ЗСУ у частині виконання замовлень на виробництво мобільних зварювальних станцій. Така продукція вкрай необхідна під час організацій наступальних дій ЗСУ, оскільки перед тим як атакувати противника, інженерні війська повинні створити умови у вигляді окоп, захисних споруд та іншої військової інфраструктури, необхідної для утримання позицій під час бойових дій.



Рис. 2.8. Фортифікаційні споруди, які необхідні для ведення бойових дій
Джерело: отримано автором з відкритих джерел Інтернет

Оскільки ворог атакує дронами та кабами, які винищують збудовану інфраструктуру нанівець, то необхідно швидко відновлювати пошкоджені фортифікаційні споруди.

2. Іншою рекомендацією, яка, на нашу думку, дозволить покращити показники результативності діяльності ПП «Мидас-А», є виробництво на досліджуваному підприємстві мобільних зварювальних станцій для ЗСУ.

Надамо економічне обґрунтування запропонованому нами інвестиційному проекту щодо налагодження виробництва мобільних зварювальних станцій для ЗСУ, використання яких дозволить швидко відновлювати пошкоджені фортифікаційні споруди й прискорить будівництво нових захисних споруд у зоні бойових дій на теренах України. Зазначимо, що для здійснення вказаного інвестиційного проекту необхідно купити невелику технологічну лінію вартістю 70 000 грн.

Функціонал та конструкція мобільної станції. Одновісний легковий причіп вантажопідйомністю до 750 кг (типу Pragmatec «Сармат»), який може слугувати базою для мобільної зварювальної станції. Така станція призначена для польових

ремонтно-інженерних робіт у ЗСУ. Оптимізований набір функцій включає все необхідне для автономного зварювання та дрібного ремонту в польових умовах. Станція містить:

- зварювальний апарат. Сучасний інверторний напіваавтомат (MIG/MAG) з підтримкою ручного дугового зварювання (MMA) і TIG. Він забезпечує гнучкість у виконанні різних видів зварювальних робіт (від зварювання конструкцій до ремонту техніки) в польових умовах.

- електрогенератор. Потужний бензиновий генератор, здатний живити зварювальний апарат та електроінструменти незалежно від стаціонарної електромережі. Зазначений електрогенератор дозволяє використовувати станцію в польових умовах або при відсутності електрики.

- базовий набір інструментів. Набір ручного та електроінструменту для допоміжних робіт: болгарка (кутова шліфувальна машина) для різання та шліфування металу, дріль для свердління, ключі, молотки, плоскогубці та інші ремонтні приналежності. Вказаний набір забезпечує виконання підготовчих та завершальних операцій при зварюванні (різання заготовок, зачистка швів, монтаж (демонтаж) деталей тощо).

- причіпна монтажна рама. Усі компоненти змонтовані на міцному одновісному причепі без бронювання. Відмова від бронювання дозволяє знизити масу і вартість, зберігаючи мобільність – станцію можна транспортувати легковим чи вантажним автомобілем. Каркас причепа оснащений кріпленнями для обладнання (для фіксації генератора, зварювального апарату, ящиків з інструментом) і забезпечує захист обладнання від пошкоджень під час транспортування (можливе встановлення навісу або тенту за потреби, хоча базова версія постачається без броньованого або навіть без тентованого укриття).

Такий склад забезпечує оптимальний баланс функціоналу і вартості. Станція автономна (завдяки генератору) і мобільна (на причепі), а компоненти підібрані так, щоб виробничі можливості ПП «Мидас-А» дозволяли виконати її збирання та оснащення самотужки. ПП «МИДАС-А» має достатній досвід у металообробці (зварювальні роботи, виготовлення конструкцій), тож може

самостійно виготовити або модифікувати причіп та змонтувати все обладнання, закупивши готові вузли (зварювальний апарат, генератор, інструменти) у виробників. Вказана особливість мінімізує витрати і скорочує час розробки.

Вибір обладнання та моделі. Для кожного компоненту станції обрано конкретні моделі обладнання, що поєднують надійність і помірну ціну. Нижче наведено вибір із вказанням орієнтовної вартості та джерел постачання (офіційні магазини або виробники):

- зварювальний апарат – інверторний напіваавтомат PATON™ PRO-250 (виробництво Україна). Він є багатофункціональним апаратом на 250 А, що працює в режимах MIG/MAG, MMA і TIG. Він може варити суцільним дротом (напіваавтоматичне зварювання в газовому середовищі) або штучним електродом, покриваючи більшість потреб ремонтних робіт. Перевага PATON PRO-250 – його робота від однофазної мережі 220 В і невеликі габарити, що важливо для польових умов. Вартість такого апарату становить близько 16, 5 тис. грн [18]. Зазначений вибір обґрунтований тим, що продукція Paton добре зарекомендувала себе в Україні своєю надійністю, а також підтримкою від виробника (гарантія, сервіс) навіть в умовах військового часу.

- генератор – бензиновий електрогенератор Hyundai HHY 7020FE (або еквівалентний) номінальною потужністю 5 кВт (максимально 5,5 кВт) [10]. Даний генератор однофазний (220 В) з бензиновим двигуном 13 к.с., оснащений електростартером, що спрощує запуск у польових умовах. Паливний бак 25 л забезпечує кілька годин безперервної роботи під навантаженням. Цієї потужності достатньо для живлення зварювального інвертора на струмах до ~ 200 А, а також додаткового електроінструменту (болгарки, дреля) по черзі. Ціна становить приблизно 36-37 тис. грн за одиницю [10]. Модель Hyundai обрана через оптимальне співвідношення ціни та ресурсу: двигун має моторесурс близько 2000 мотогодин і здатен працювати в режимі тривалих навантажень [10], що відповідає вимогам військового застосування. Альтернативою можуть бути генератори інших марок аналогічної потужності (Konner&Sohnen, Matari тощо) в тому ж ціновому діапазоні, а саме, 30-40 тис. грн.

- причіп (монтажна рама): стандартний одновісний причіп для легкового автомобіля, розрахований на повну масу до 750 кг (щоб не вимагати гальм і спеціальної категорії на буксирування). Наприклад, підійде модель Pragmatec Любарт V0-2113 або Сармат 2112, платформа розміром 2,0×1,3 м [24]. Каркас таких причепів виконаний з оцинкованої сталі, має ресорну підвіску і достатню міцність для розміщення генератора (80-100 кг), зварювального апарата (15-20 кг) та іншого начиння (разом з інструментами й кріпленнями загальна маса станції оцінюється 400-500 кг, що вписується в запас вантажопідйомності). Орієнтовна вартість причепа становить 38-43 тис. грн (новий базовий причіп без тенту) [24]. ПП «Мидас-А» може придбати готовий причіп цього типу або виготовити аналогічний власними силами. Власне виробництво рами може знизити затрати: використовуючи наявні навички металообробки, підприємство здатне зварити раму потрібних розмірів, встановити куплені стандартні компоненти (вісь з колесами, підвіску, зчепний пристрій) та покрити антикорозійним захистом. Однак для прискорення реалізації проєкту доцільно взяти готовий серійний причіп і за необхідності доопрацювати його (додати кріплення під обладнання, ящики для інструментів тощо).

- базовий набір інструментів включає електроінструменти та ручні інструменти для виконання супутніх робіт. З ключових позицій виділяються такі – кутова шліфувальна машина Dnipro-M GL-150S ("болгарка") потужністю 1,5 кВт для різання металу та зачищення зварних швів (1299 грн), електричний дріль (наприклад, ударний дріль Dnipro-M потужністю 1 кВт – порядку 1200-1500 грн), комплект ручного інструменту (набір гайкових ключів, викруток, молоток, пасатижі тощо – приблизно 3-5 тис. грн сумарно), зварювальні приналежності (маска-хамелеон – 1000 грн, краги, щітки, молоток для відбивання шлаку – кілька сотень грн). В цілому, базовий набір інструментів для однієї станції оцінюється приблизно в 10 тис. грн. Перевага надається доступним українським брендам (на кшталт Dnipro-M, Intertool) для здешевлення вартості, але з прийнятною якістю. Зазначені інструменти розміщуються на станції в ящиках або кріпленнях, щоб забезпечити порядок і швидкий доступ при роботі.

Обране обладнання відповідає критеріям помірного бюджету та технічним вимогам. Усі компоненти мають серійне виробництво і доступні для закупівлі через офіційні канали. Наведені вище ціни актуальні в межах 2025 року і можуть коливатися, але закладений запас бюджету дозволяє здійснити закупівлю навіть при певних змінах цін. Також варто зазначити, що вибір українського зварювального апарата (Paton) підтримує вітчизняного виробника, а застосування масового причепа та інструменту мінімізує ризики з постачанням запчастин і обслуговуванням.

Кошторис витрат на виробництво однієї станції. На основі вибраних компонентів складено деталізований кошторис витрат для виготовлення однієї мобільної зварювальної станції. У табл. 2.8 наведено приблизну вартість кожної складової мобільної зварювальної станції.

Таблиця 2.8

Планова калькуляція виробництва мобільної зварювальної станції

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	2	3
1	Зварювальний апарат PATON PRO-250	16 500
2	Генератор Hyundai HHY 7020FE (5 кВт)	36 850
3	Причіп одновісний 750 кг (платформа ~2×1,3 м)	38 200
4	Електро- та ручний інструмент (комплект) (болгарка, дріль, ключі, маска тощо)	10 000
5	Монтажні роботи і допоміжні матеріали (збирання рами, кріплення обладнання, проводка, витратні матеріали)	7 500
6	Нарахування на зарплату монтажників	1650
7	Разом прямі змінні витрати	110 700
8	Постійні витрати (7% від бази розподілу – прямої оплати праці)	350
9	Повна собівартість виробленої мобільної зварювальної станції	111 050
10	Прибуток (на рівні 15% від повної собівартості)	16 657,5
11	Ціна за одиницю без ПДВ	127 707,5
12	Відпускна ціна за одиницю з ПДВ	153 249,0

Джерело: складено автором за підставі даних [18; 10; 24]

Наведемо прогноз доходів ПП «Мидас-А» від виробництва та продажу мобільних зварювальних станцій для потреб ЗСУ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Прогноз доходів ПП «Мидас-А» від виробництва та продажу мобільних зварювальних станцій для потреб ЗСУ (без ПДВ)

№ з/п	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4	5
1	Прогнозована кількість мобільних зварювальних станцій, шт.	5	10	15
2	Прогнозний темп інфляції у 2026 та 2027 роках згідно із очікуваннями НБУ	х	5%	5,9%
3	Відпускна ціна без ПДВ за одиницю, грн	127 707,5	134 092,88	142 004,35
4	Усього доходів, грн	638 537,5	1 340 928,8	2 130 065,25

Джерело: власні розрахунки автора

Наведемо прогноз витрат ПП «Мидас-А» при виробництві мобільних зварювальних станцій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Планові значення поточних витрат 2025-2027, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2025	2026	2027
1	2	3	4	5
1	Поточні витрати, у т.ч.:	555 250	1 166 025	1 852 231
2	Матеріальні витрати	520 250	1 092 525	1 735 476,0
3	Витрати на оплату праці	25 000	52 500	87 367,5
4	Нарахування	5500	11 550	19 220,85
5	Інші операційні витрати	4500	9 450	10 166,65

Джерело: розраховано автором виходячи із прогнозних даних товариства

Термін здійснення описаного вище інвестиційного проекту (табл. 2.11), складає 3 роки. Ставка дисконтування за даними ПП «Мидас-А» складає 18% річних у гривні. Метод нарахування амортизації – прямолінійний.

Дані табл. 2.11 свідчать, що загальний приведений грошовий потік від виробництва та продажу мобільних зварювальних станцій дорівнює 301,5 тис. грн.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, грн

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
1. Прогнозований чистий дохід	638 537,5	1 340 928,8	2 130 065,25
2. Поточні витрати	555 250	1 166 025	1 852 231
3. Амортизація	5000	5000	5000
4. Прибуток до оподаткування	78 287,5	169 903,8	272 834,25
5. Чистий прибуток	64 195,75	139 321,12	223 724,09
6. Чисті грошові надходження (3+5)	69 195,75	144 321,12	228 724,09
7. Коефіцієнт приведення	0,847	0,718	0,609
8. Чисті грошові надходження приведені	58 608,8	103 622,56	139 292,97
9. Сумарні чисті грошові надходження приведені	58 608,8	162 231,36	301 524,33

Джерело: власні розрахунки автора

Для оцінки ефективності запропонованого заходу розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності (ТО).

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як різниця між загальними приведеними надходженнями та обсягом інвестиційних витрат:

$$NPV = 301,5 \text{ тис. грн} - 70,0 \text{ тис. грн} = 231,5 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$TO = I / П \quad (2.1)$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

П – середня сума чистих грошових надходжень за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$TO = 70,0 / (442,24 / 3) = 70,0 / 147,4 = 0,48 \text{ роки або майже 6 місяців}$$

Ми бачимо, що запропонований інвестиційний проект з виробництва та продажу мобільних зварювальних станцій для ЗСУ є інвестиційно привабливим, оскільки NPV більше 0, термін окупності дорівнює 6 місяців.

Визначимо зміни у рентабельності реалізованих товарів на ПП «Мидас-А» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок рентабельності реалізованих товарів
на ПП «Мидас-А»

№ з/п	Показники	До впровадження заходу (2024)	Після впровадження заходу (2025)
1	2	3	4
1	Чиста виручка від реалізації товарів, тис. грн	6 669,8	2 130,06
2	Повна собівартість реалізованих товарів, тис. грн	6 367,0	1857,23
3	Прибуток від реалізації товарів, тис. грн	302,8	272,83
4	Рентабельність реалізованих товарів (3/2), %	4,76%	14,7%

Джерело: власні розрахунки автора

Узагальнений аналіз даних табл. 2.11 та 2.12 свідчить, що запропонований бізнес-проект відповідає цілям забезпечення ЗСУ необхідними засобами при оптимальних витратах. Обраний функціонал (зварювальний модуль на базі причепа) реалізується із доступних компонентів, а фінансові розрахунки демонструють його доцільність. Ефективна реалізація цього проекту не лише принесе прибуток підприємству, але й забезпечить українську армію важливими засобами для ремонту техніки, підвищуючи її обороноздатність.

Оскільки метою зазначеної бакалаврської дипломної роботи є мінімізація ризиків, притаманних господарській діяльності ПП «Мидас-А», то вважаємо за доцільне показати, яким чином запропоновані нами заходи дозволять мінімізувати прояв стратегічних, кадрових та фінансових ризиків на досліджуваному підприємстві. Тому наведено розрахунок ризик-факторів (табл. 2.13) та оновлену карту ризиків після впровадження запропонованих заходів (рис. 2.9).

Таблиця 2.13

Розрахунок ризик-факторів на ПП «Мидас-А»
після впровадження запропонованих рекомендацій

Ризик		Значущість групи	Значущість фактору	Вірогідність ризик-фактору	Середня значущість ризик-фактору	Ранг ризик фактору
1	2	3	4	5	6	7
A	Стратегічні ризики	5,6				
1,1	Загроза втрати частки ринку через посилення конкуренції	5,6	5	3	4,4	13,2
1,2	Зменшення попиту на товари, якими торгує підприємство	5,6	7	4	5,4	21,6
1,3	Зацикленість на постачання обладнання виключно для харчової промисловості й через це, обмежені можливості щодо диверсифікації ринків збуту	5,6	3	2	3,2	6,5
1,4	Залежність від чинників, які впливають на обсяги виробництва плодоовочевої продукції й її переробку	5,6	6	4	5,1	20,5
Б	Виробничі ризики	6,8				
2,1	Збій в постачанні обладнання	6,8	8	7	7,3	50,8
2,2	Наявність переважно застарілого виробничого обладнання	6,8	7	5	6,2	31,0
2,3	Простої під час монтування обладнання виробничих цехів й виробництва необхідних деталей	6,8	5	2	4,1	8,2
2,4	Дефіцит кваліфікованих кадрів	6,8	5	3	4,7	14,0
	Фінансові ризики	7,2				
3,1	Низька прибутковість бізнесу	7,2	8	5	6,6	33,1
3,2	Обмежене фінансування розвитку діяльності підприємства	7,2	8	6	7,0	42,2
3,3	Нестабільність курсу гривні та висока інфляція	7,2	7	7	7,1	49,5
3,4	Затримка платежів від клієнтів	7,2	5	3	4,8	14,3
Л	Репутаційні ризики	6,7				
4,1	Затримка поставок та виконання робіт	6,7	4	1	3,0	3,0
4,2	Якість проданої продукції та здійснення монтажу	6,7	10	1	4,1	4,1
4,3	Невідповідність проданого обладнання та монтажу нормам екології та безпеки	6,7	6	1	3,4	3,4

Джерело: власні розрахунки автора

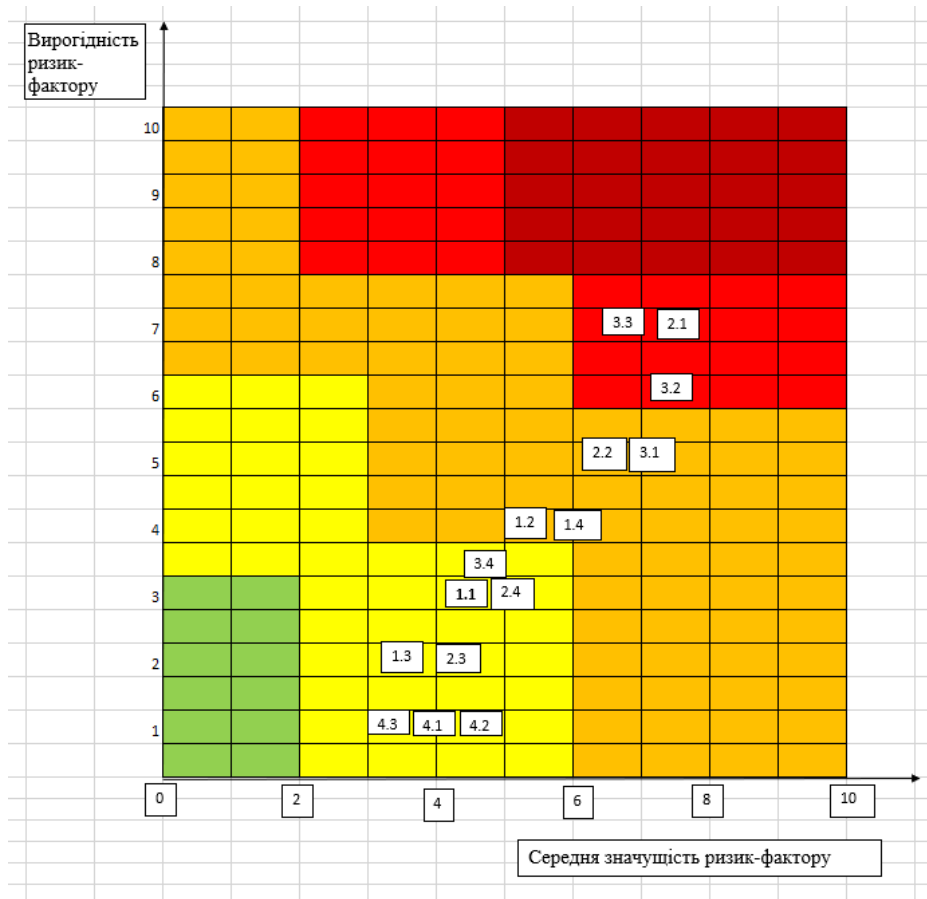


Рис. 2.9. Карта ризиків для ПП «Мидас-А», яка відображає прогнозований стан управління ризиками після впровадження заходів

Джерело: складено автором

Таким чином, порівнюючи інформацію, наведену на рис. 2.7 та 2.9, ми бачимо, що керівництво підприємства вирішить проблему кадрового дефіциту та низької рентабельності бізнесу й диверсифікує ринки збуту товарів за рахунок активізації виробничої діяльності на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ризиками у торговельній компанії, можемо підбити загальні висновки.

1. Ризик у діяльності торговельного підприємства є об'єктивним явищем, яке супроводжує всі господарські процеси, є наслідком як зовнішніх (економічних, політичних, правових), так і внутрішніх (організаційних, фінансових, кадрових) чинників. У торгівлі він особливо помітний через високу конкуренцію, чутливість до попиту й обмежену прогнозованість споживчої поведінки. Відтак, розуміння природи ризику є основою ефективного управління на всіх рівнях торговельного підприємства.

2. Класифікація ризиків сприяє їх систематизації та вибору адекватних механізмів управління. У роботі розглянуто ризики у сфері торгівлі, які можуть поділятися за джерелом походження, сферою виникнення, рівнем впливу та можливістю контролю. Серед найпоширеніших: фінансові, маркетингові, логістичні, кадрові та репутаційні ризики. Така класифікація дозволяє підприємствам не лише виявити потенційні загрози, а й розробити ефективні інструменти їх мінімізації. Системний підхід до класифікації ризиків дозволяє інтегрувати управління ними у загальну стратегію підприємства та створити підґрунтя для впровадження комплексної системи ризик-менеджменту.

3. Механізм управління ризиками включає послідовні етапи і має бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством. Розглянуто класичний цикл управління ризиками, який складається з ідентифікації, аналізу, оцінки, вибору методів реагування, реалізації заходів та моніторингу. У торговельних компаніях важливо не лише виявляти ризики, але й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для цього доцільно поєднувати кількісні й якісні методи оцінки ризиків, залучати експертні оцінки та цифрові аналітичні інструменти. Ефективне управління ризиками має спиратися на регулярну переоцінку ризикового профілю підприємства, оновлення сценаріїв реагування та формування ризик-орієнтованої культури управління.

4. Ринок обладнання для харчової промисловості в Україні демонструє поступове відновлення. Так, у 2024 році виробництво харчових продуктів зросло на 6,2% порівняно з 2023 роком. Попри вплив воєнних дій, триває підтримка українських виробників: у межах програми «5-7-9%» було видано понад 401 млрд грн кредитів. Одночасно, ризики пов'язані з інфляцією (12%), енергетичними збоями та зниженням населення до 34 млн осіб негативно впливають на попит. Однак такі фактори, як євроінтеграція, перевага локального виробника та цифровізація, створюють позитивні умови для розвитку підприємств цього сегменту, зокрема ПП «МІДАС-А».

5. ПП «МІДАС-А» – це невелике підприємство (5 працівників), що спеціалізується на неспеціалізованій оптовій торгівлі за КВЕД 46.90, зі значною динамікою зростання фінансових результатів. Чиста виручка підприємства зросла з 278,8 тис. грн у 2022 до 6669,8 тис. грн у 2024, а валовий прибуток становив 1259,8 тис. грн у 2024. Частка власного капіталу у структурі балансу зросла до 87%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. У підприємства є внутрішні ризики (залежність від імпорту, кадрові проблеми) та зовнішні (воєнні дії, інфляція). Система ризик-менеджменту є на стадії становлення. У роботі проведено PEST-аналіз, SNW-аналіз, побудовано карту ризиків і встановлено, що на підприємстві відсутня формалізована політика управління ризиками.

6. З метою зниження ризиків, автором запропоновано проєкт організації виробництва мобільних зварюваних станцій, спрямований на диверсифікацію бізнесу. Запропоновані заходи дозволяють мінімізувати стратегічні та фінансові ризики. У роботі доведено економічну ефективність проєкту з терміном окупності – 6 місяців. При цьому рентабельність реалізованих товарів на ПП «Мидас-А» зросте з 4,76% до 14,7%. Реалізація запропонованого проєкту не лише принесе прибуток підприємству, але й забезпечить українську армію важливими засобами для ремонту техніки, підвищуючи її обороноздатність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 168 та 169 тижні війни. Підсумки WARcast. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 23.05.2025. URL: <https://niss.gov.ua/>_(дата звернення: 18.04.2025).
2. Байдацький М. В. Аналіз наукових підходів до розуміння ризик-менеджменту логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 2. С. 265-271. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-265_271.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
3. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861> (дата звернення: 24.04.2025).
4. Бозуленко О. Ю. Сутність ризиків у комерційній діяльності підприємств торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №2(07). С. 47-50. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/10.pdf (дата звернення: 24.04.2025).
5. В Україні зростає частка відновлювальних джерел енергії. За перше півріччя 2024 року вона сягає 9,8%. *Українська енергетика*. 16.10.2024. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/v-ukraini-zrostaie-chastka-vde#> (дата звернення: 21.05.2025).
6. Вишневська В. А., Ніколаєв І. В. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2018. Вип. 33. С. 211-218. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/26.pdf> (дата звернення: 29.04.2025).
7. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Волчек Р. М., Москалюк Г. О. Лідерські підходи до управління ризиками в умовах невизначеності. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3(13). С. 311-323. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/21685> (дата звернення: 19.05.2025).

9. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волоотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 1. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/8> (дата звернення: 02.05.2025).

10. Генератор бензиновый Hyundai HHY 7020FE – купить в Украине *Generator.UA*. 2025. URL: <https://generator.ua/ru/benzinovye-generatory/6011-generator-hyundai-hhy-7020fe.html?srsId=AfmBOoqTqe1t3eM4Hp5UoraTRSj0WaE5eExt901PpfrzFEgEOgl3x9MP#:~:text=%D0%93%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%20%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20Hyundai%20HHY%207020FE> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка, Фінанси, Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf> (дата звернення: 29.03.2025)

12. Григоренко Ю. Промислове виробництво в Україні за 2021-2024 роки. *GMK center*. 09.04.2025. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/zrostannia-promvyrobnytstva-u-2024-rotsi-spovilnylosia-do-3-6-r-r/#:~:text=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D1%85%20%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%B9%20%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B2%D0%B8%D1%89%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8,%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%284%2C2> (дата звернення: 08.05.2025).

13. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. №175. С. 58-64.

14. Департамент зайнятості. Програма релокації підприємств. *Міністерство економіки України*. 28.01.2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/>

Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=Programa RelokatsiiPidprimstv# (дата звернення: 22.04.2025).

15. Енергетична криза в Україні. *Вікіпедія*. 2024. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_\(2024\)#](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_(2024)#) (дата звернення: 12.05.2025).

16. Заява Мінекономрозвитку про введення воєнного стану. *Міністерство економіки України*. 27.11.2018. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9cff61ab-b44f-4726-870f-5476ad69ec18&title=ZaiavaMinekonomrozvitkuProVvedenniaVonpogoStanu#> (дата звернення: 10.05.2025).

17. Зовнішня торгівля України товарами у І півріччі 2024 року: Експрес-випуск. *Державна служба статистики України*. 14.08.2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/08/17.pdf#:~:text=%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC%D0%B8%3B%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20XVI%20732%2C4,3254%2C0%20109%2C3%209%2C8%20%D0%97%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE> (дата звернення: 30.04.2025).

18. Інтернет-магазин «Українське зварювання PATON». 2025. URL: <https://patonweld.com.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

19. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро. 2021. 224 с.

20. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2024. 84 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72e0b2b3-f60a-41fc-a00d-8deaf4afbf6c/content> (дата звернення: 29.04.2025).

21. Климчук Т. Як мобілізація та війна можуть вплинути на ринок праці у 2024 році. Пояснює експертка. *Суспільне Рівне*. 29.12.2023. URL: <https://suspilne.media/rivne/649170-ak-mobilizacia-ta-vijna-mozut-vplinuti-na-rinok-praci-u-2024-roci-roasnue-ekspertka/#> (дата звернення: 02.05.2025).

22. Консервацію з Рівненщини експортують до 20 країн світу. *AgroPortal*. 18.09.2024. URL: <https://agroportal.ua/ru/multimedia/konservaciyu-z-rivnenshchini-postachayut-u-20-krajin-svitu> (дата звернення: 01.05.2025).

23. Кулініч Т. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торгових мереж ритейлерів). *Молодий вчений*. 2018. Вип. 11 (63). С. 441-446. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3507> (дата звернення: 09.05.2025).

24. Купити причепи для легкового автомобіля в Україні за ціною виробника. *Офіційний сайт заводу причепів PRAGMATEC*. 2025. URL: <https://pricep.com.ua/ua/catalog/prychepy-bortovi-pm-do-750-kg/#:~:text=,%D1%81%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%BC%3A%20%D0%9E%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F%2C%201100%20%D0%BC%D0%BC> (дата звернення: 20.05.2025).

25. Курс на 45: гривня встановила антирекорди у 2024-му та зупиняється не збирається. *УНІАН*. 30.12.2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/kurs-valyut-chogo-chekati-ukrajincyam-u-2025-roci-12867435.html#> (дата звернення: 29.04.2025).

26. Меліксетов О. І., Гайдаєнко О. В. Теоретико-методичні засади управління ризиками торговельних організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип. 57. С. 51-61.

27. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ, – дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців. *EVA*. 17.03.2025. URL: <https://eba.com.ua/menshe-obmezhuyut-sebe-u-vytratah-kupuyut-oflajn-ta-pidtrymuyut-brendy-yaki-dopomagayut-zsu-doslidzhennya-deloitte-ukraine-pro-spozhyvatski-nastroyi-ukrayintsiv/#> (дата звернення: 12.05.2025).

28. Міжнародна співпраця. Почесне консульство республіки Молдова у м. Дніпро та Дніпропетровській області. URL: <https://www.consulate-moldova.dp.ua/%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B2-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%85-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/#> (дата звернення: 30.04.2025).

29. Місиво з томатної пасти, горошку та помідорів. Відновлення розбомбленого консервного заводу. *AgroPortal*. 11.12.2023. URL: <https://agroportal.ua/multimedia/misivo-z-tomatnoji-pasti-goroshku-ta-pomidoriv-vidnovlennya-rozbomblenogo-konservnogo-zavodu> (дата звернення: 17.05.2025).

30. Мороз В. М. Ризик-менеджмент : навч. посібник.. Харків, 2018. 139 с.

31. Облікова ставка НБУ 2025. Мінфін. 17.04.2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/nbu/refinance/#> (дата звернення: 07.05.2025).

32. Перші гранти для переробних підприємств у 2025 році: погоджено 28 заявок на 157,9 млн грн. *Міністерство економіки України*. 02.04.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c8b4ea02-b3e4-45e7-b5ed-546edfb61f03?lang=uk-UA&isSpecial=true#> (дата звернення: 11.05.2025).

33. Прасад А. Майже 60% бізнесів випробовують проблему із пошуком робітників, серед причин – мобілізація та міграція. *Forbes*. 04.06.2024. URL: <https://forbes.ua/ru/news/mayzhe-60-biznesiv-mayut-problemu-iz-poshukom-pratsivnikiv-sered-prichin-mobilizatsiya-i-migratsiya-opituvannya-minekonomiki-04062024-21549#> (дата звернення: 02.05.2025).

34. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599-607.

35. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студентів / В. М. Мороз, С. А. Мороз. Харків НТУ «ХП», 2018. 140 с.

36. Савчук В. Переваги впровадження ризик-менеджменту на підприємстві. *Лабораторія*. 2024. URL: <https://laboratory.ua/blog/perevagy->

vprovadzhennya-ryzyk-menedzhmentu-na-pidpryemstvi (дата звернення: 20.04.2025).

37. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 17.05.2025. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#> (дата звернення: 02.05.2025).

38. Сисак І., Колесніченко І. Нас вже ніколи не буде 52 мільйони : про демографічну ситуацію в Україні та шанси на повернення мільйонів з-за кордону. *Радіо Свобода*. 11.03.2025. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/chym-dovshe-tryvaye-viyna-tym-menshe-lyudey-povernetsya-pro-demohrafichnu-sytuatsiyu-v-ukrayini/33339657.html#> (дата звернення: 06.05.2025).

39. Скопенко Н. С. Сучасні концепції управління ризиками підприємств. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de154302-61a9-4e58-b4f0-4fb543414099/content> (дата звернення: 28.03.2025).

40. Скопенко Н. С., Захарченко І. С. Методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_21 (дата звернення: 20.04.2025).

41. Тарасовський Ю. Товарообіг України у 2024 році зріс на 13%. Найбільші торгові партнери – Китай та Польща. *Forbes*. 07.01.2025. URL: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-ukraini-u-2024-rotsi-zris-na-13-naybilshi-torgovi-partneri-kitay-ta-polshcha-07012025-26082#:~:text=,2%2C9%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D1%83%202023%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96> (дата звернення: 02.05.2025).

42. У 2024 році інфляція в Україні зросла до 12% - Держстат. *Радіо Свобода*. 10.01.2025. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukrayina-inflyatsiya-derzhstat/33271305.html#> (дата звернення: 09.05.2025).

43. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

44. Усова М. О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі. Дисертація на здоб.наук.ступ. PhD. Харків. 2024. 278 с.

45. Шабельніков А. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. *Національна Асоціація Адвокатів України*. 2025. URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html#> (дата звернення: 22.05.2025).

46. Bridges M. 50 Case Studies Exploring Risk Management across Various Organizations & Situations. *Medium*. 2024. URL: <https://mark-bridges.medium.com/50-case-studies-exploring-risk-management-across-various-organizations-situations-32c1d63374e0> (дата звернення: 28.04.2025).

47. Crouhy M., Galai D., Mark R. *The Essentials of Risk Management*. New York: McGraw-Hill, 2013. URL: <https://lemdoeundaloem.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/08/1-the-essentials-of-risk-management-2005.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).

48. Enterprise Risk management: Strategies for business resilience. ERM Guide. *SixSigma*. 2024. URL: <https://www.6sigma.us/project-management/enterprise-risk-management/> (дата звернення: 26.04.2025).

49. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area#> (дата звернення: 05.05.2025).

50. Hayes A. Enterprise Risk Management (ERM): What it is and how it works. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>. (дата звернення: 09.03.2025).

51. Hryhorak M., Dimitrova A. Risk management in international supply chains: geopolitical and geoeconomic dimensions. *Intellectualization of logistics and supply chains management*. 2024. Том. 1. Вип. 27, С. 62-77. URL: <https://smart-scm.org/en/journal-27-2024/risk-management-in-international-supply-chains-geopolitical-and-geoeconomic-dimensions/> (дата звернення: 30.03.2025).

52. Kappel R. Types of Risk Assessment Methodologies: Choosing the right approach for your needs. *Entraleyes*. 2025. URL: <https://www.centraleyes.com/risk-assessment-methodologies/>. (дата звернення: 01.03.2025).

53. Lawton G. 12 Top enterprise risk management trends in 2025. *TechTarget*. 2025. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/8-top-enterprise-risk-management-trends> (дата звернення: 16.04.2025).

54. Leibrock M. How risk assessment frameworks can be used to prioritize and manage systemic risks. Columbia University School of Professional Studies. 2022. URL: <https://sps.columbia.edu/news/how-risk-assessment-frameworks-can-be-used-prioritize-and-manage-systemic-risks> (дата звернення: 01.04.2025).

55. Meris R. Risk Based Decision Making? Safety Culture. 2024. URL: <https://safetyculture.com/topics/risk-management/risk-based-decision-making/> (дата звернення: 30.04.2025).

56. Trade in goods with Ukraine in 2024. *Eurostat*. 07.05.2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1#> (дата звернення: 03.05.2025).

57. Volkan E. Risk Assessment and Analysis Methods: Qualitative and Quantitative. *ISACA Journal*. 2021. Volume 2. URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-2/risk-assessment-and-analysis-methods> (дата звернення: 19.03.2025).

58. Zinchenko S. How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains. *GMK.center*. 11.07.2024. URL: <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/#> (дата звернення: 01.05.2025).