

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«» _____ червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ від «» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Ризикоорієнтоване управління діяльністю підприємства в
умовах воєнного стану»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-22

_____ Олександр Іванович Соловей

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Сутність ризиків та концептуальні підходи до управління підприємством у кризових умовах.....	7
1.2. Класифікація ризиків та особливості їх прояву для підприємств у період воєнного стану.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності системи управління ними.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Мегабуд-БК» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Мегабуд-БК».....	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та результативності діяльності підприємства.....	38
2.3. Оцінка системи ризик-менеджменту та основних ризиків ТОВ «Мегабуд-БК» в умовах воєнного стану.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «Мегабуд-БК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
3.1. Стратегічні підходи до зміцнення стійкості підприємства.....	55
3.2. Практичні інструменти мінімізації ризиків та підвищення адаптивності підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми «Ризикоорієнтоване управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану» обумовлена посиленням економічної нестабільності та зростанням невизначеності в управлінській сфері. У сучасних умовах воєнних конфліктів підприємства стикаються з підвищеними ризиками, що впливають на фінансову стабільність, ефективність виробничих процесів та безпеку персоналу. Ризикоорієнтоване управління набуває особливої важливості, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив на діяльність та розробляти ефективні заходи реагування. Використання системного підходу до управління ризиками сприяє підвищенню адаптивності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечує безперервність бізнес-процесів і зміцнює конкурентні позиції на ринку. Дослідження та впровадження сучасних методів управління ризиками є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку та ефективності організаційної діяльності в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів ризикоорієнтованого управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління ризиками для забезпечення стійкості та безперервності функціонування організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні *завдання*:

- проаналізувати теоретичні підходи до ризиків і ризикоорієнтованого управління в умовах нестабільного економічного середовища;
- визначити основні види ризиків, що виникають у діяльності підприємств під час воєнного стану, та їх вплив на функціонування організацій;
- дослідити методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності системи управління ними;
- провести аналіз існуючої системи управління ризиками та оцінку ключових ризиків діяльності підприємства;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності ризикоорієнтованого управління та стійкості підприємства в умовах воєнних загроз.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємств в умовах воєнного стану, включаючи механізми і методи ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, що впливають на стабільність та ефективність функціонування організацій.

Предметом дослідження є система ризикоорієнтованого управління підприємством, її складові та інструменти, що дозволяють підвищувати стійкість організаційної діяльності, мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз і забезпечувати адаптацію до умов воєнного стану.

Базою дослідження є діяльність ТОВ «Мегабуд-БК», що спеціалізується на виробництві та продажу бетону, асфальту, щебеню, піску, перевезенні сипучих вантажів та будівництві й капітальному ремонті будівель. Для аналізу використовуються дані про організаційну структуру, фінансово-господарську діяльність, логістику та систему управління ризиками, що дозволяє оцінити ефективність ризикоорієнтованого управління та розробити практичні рекомендації для підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

У роботі використано *комплекс методів наукового дослідження*, що дозволяє всебічно оцінити систему ризикоорієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. До них належать теоретичні методи: аналіз і узагальнення наукових джерел, систематизація та порівняння підходів до управління ризиками, а також логічне узагальнення для формування науково-обґрунтованих висновків. Практичні методи включають аналіз фінансово-господарських показників, оцінку ризиків та ефективності управлінських рішень, вивчення внутрішньої документації, спостереження та статистичну обробку даних. Використання цих методів забезпечує комплексний підхід до вивчення проблематики, дозволяє визначити ключові ризики, оцінити їхній вплив на діяльність підприємства та розробити практичні рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності управління.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до дослідження ризикоорієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану, що поєднує аналіз теоретичних концепцій управління ризиками з практичною оцінкою їх впровадження в діяльності організації. В роботі вперше здійснено систематизацію ризиків, специфічних для умов воєнного конфлікту, розроблено методичні рекомендації щодо їх ідентифікації, оцінки та контролю, а також запропоновано адаптивні стратегії підвищення стійкості підприємства.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для удосконалення системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. Запропоновані методичні підходи та рекомендації дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити безперервність виробничих процесів та знизити негативний вплив воєнних та інших кризових факторів на діяльність підприємства.

Результати дослідження були апробовані та представлені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка відбулася 21–22 травня 2026 року. У рамках конференції були представлені тези на тему: «Менеджмент безперервності бізнесу в умовах воєнного стану: ризикоорієнтований підхід», що дозволило обговорити отримані результати з науковою спільнотою та отримати рекомендації щодо їх практичного застосування.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним і методичним основам ризикоорієнтованого управління та класифікації ризиків. У другому розділі проведено аналіз діяльності підприємства та оцінку системи управління ризиками в умовах воєнного стану. Третій розділ містить пропозиції щодо підвищення ефективності управління ризиками та адаптивності підприємства.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність ризиків та концептуальні підходи до управління підприємством у кризових умовах

У сучасних умовах господарювання ризики є невід’ємним елементом функціонування будь-якого підприємства, незалежно від масштабу його діяльності чи галузевої спеціалізації. Особливої значущості вони набувають у періоди глибоких кризових явищ, серед яких воєнний стан, різкі макроекономічні коливання, порушення логістичних ланцюгів, зміна структури ринкового попиту, дестабілізація фінансових потоків та посилення конкуренції. У таких умовах рівень невизначеності у зовнішньому та внутрішньому середовищі стрімко зростає, що ускладнює процес планування, прогнозування та оперативного управління.

Ризики перестають бути лише потенційними джерелами збитків і трансформуються у ключовий об’єкт стратегічного управління, оскільки саме від здатності підприємства своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати їх залежить рівень його економічної безпеки, стійкість бізнес-процесів і можливість безперервного розвитку. За таких умов управління ризиками стає не просто допоміжною функцією, а системоутворювальним елементом організаційної моделі, що забезпечує підприємству адаптивність, здатність до швидкого реагування на виклики та ефективного використання можливостей, які виникають у кризових ситуаціях. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують ризикоорієнтовані підходи в стратегічне, фінансове, операційне та інноваційне планування, прагнучи мінімізувати загрози та підвищити свою конкурентоспроможність у нестабільних умовах [2].

Поняття ризику в сучасних умовах господарювання охоплює широкий спектр економічних, соціальних, фінансових, екологічних та технічних процесів,

що впливають на стабільність функціонування підприємства.

У класичному трактуванні ризик визначався як загроза втрати матеріальних або нематеріальних активів унаслідок настання несприятливих подій. Проте з розвитком глобалізації, цифровізації та постійним зростанням динаміки зовнішнього середовища його зміст значно ускладнився. Сучасні науковці підкреслюють багатогранність ризику, його тісний зв'язок з інформаційною недостатністю, непередбачуваністю ринку та багатовекторністю впливів, що формують невизначеність економічного простору. Особливо це проявляється у кризових ситуаціях – фінансових, соціальних, екологічних та, зокрема, військово-політичних [6].

Так, Ф. Найт (F. Knight) одним із перших запропонував розмежувати поняття ризику та невизначеності. На його думку, ризик є тим, що піддається кількісному вимірюванню та оцінці, тоді як невизначеність не може бути математично формалізована через відсутність повної інформації. Саме це положення стало основою сучасного ризик-менеджменту, особливо важливого для підприємств, що функціонують у середовищі підвищеної волатильності.

Пітер Друкер, аналізуючи природу інновацій та стратегічних змін, розглядав ризик як невід'ємний елемент підприємницької діяльності. Він наголошував, що уникнення ризику еквівалентне уникненню розвитку, оскільки будь-які трансформації, модернізація або стратегічні інвестиції завжди несуть можливість відхилення від очікуваного результату.

Сучасні зарубіжні економісти – М. Портер, Дж. Кейнс, М. Альберт – також підкреслюють багатовимірність ризику. М. Портер вказує, що у конкурентному середовищі ризику є основою стратегічного вибору та визначають позиціонування підприємства. Дж. Кейнс пов'язував ризик зі зміною очікувань та нестабільністю макроекономічної кон'юнктури [12].

Вітчизняні науковці також суттєво розширили трактування ризику. О. Кузьмін визначає ризик як імовірність настання події, що може негативно вплинути на досягнення цілей підприємства, підкреслюючи важливість превентивного реагування. Т. Васильців наголошує, що ризик є проявом

стійкості або нестійкості підприємства у відповідь на зовнішній економічний тиск, тому рівень ризику прямо залежить від адаптивності системи управління. О. Терещенко підкреслює зв'язок ризику з фінансовою стабільністю підприємства, розглядаючи його як відхилення фактичних фінансових результатів від запланованих [6].

Особливе місце у сучасній науковій думці посідає трактування ризику в умовах воєнного стану, коли рівень невизначеності є максимальним. Українські дослідники – С. Ілляшенко, О. Лігоненко, Л. Шваб, О. Гальцов – зазначають, що в умовах війни структура ризиків трансформується: поряд з економічними факторами критично зростає вплив логістичних, операційних, кадрових, енергетичних та безпекових загроз. Зокрема, Л. Шваб визначає воєнні ризики як категорію, що поєднує імовірність фізичних втрат виробничих потужностей, переривання діяльності, втрат персоналу й руйнування інфраструктури. За О. Лігоненко, ризик у воєнний період є комплексним явищем, яке охоплює не лише можливі збитки, а й обмеження доступу до ресурсів, нестабільність державної політики та зміни у структурі попиту. С. Ілляшенко наголошує, що ризик у воєнних умовах формується за рахунок різкого зниження прогнозованості ринку, що потребує адаптивних систем управління та швидкої перебудови бізнес-процесів [4].

Узагальнюючи різні наукові підходи, *ризик підприємства* можна визначити як імовірність відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих під впливом невизначених факторів, що можуть спричиняти втрати, але водночас створювати нові можливості для трансформації, розвитку та підвищення конкурентоспроможності, особливо в кризових умовах, включаючи воєнний стан.

Рисунок 1.1 ілюструє взаємозв'язок між категоріями ризику, невизначеності, загроз та можливостей, демонструючи їхню роль у формуванні управлінських рішень.

Ризикоорієнтоване управління формується як ключовий концептуальний напрям сучасного стратегічного менеджменту, що передбачає прийняття

управлінських рішень на основі комплексного врахування потенційних загроз, можливостей та рівня невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу не лише мінімізувати ймовірність негативних наслідків, але й забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість підприємства в умовах турбулентності, нестабільності та кризових явищ [20].

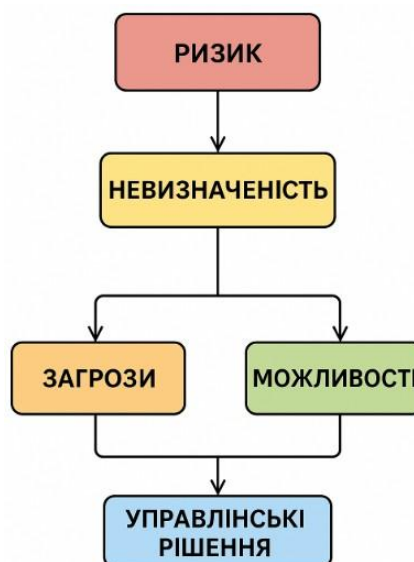


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема взаємозв’язку категорій ризику, невизначеності, загроз і можливостей у системі функціонування підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [5, 19]

Однією з ключових особливостей ризикоорієнтованого управління є його інтегрований характер: воно не розглядається як окремий напрям або допоміжна функція, а впроваджується у систему стратегічного, тактичного та операційного менеджменту. У сучасних моделях корпоративного управління ризик-менеджмент виступає інструментом, що забезпечує узгодженість рішень із цілями підприємства, враховуючи ймовірність виникнення загроз та вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнних, політичних, економічних, соціальних та технологічних ризиків.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018, ризикоорієнтоване управління включає такі елементи:

- встановлення контексту, тобто аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення зацікавлених сторін, обмежень,

стратегічних цілей;

- ідентифікацію ризиків – системне виявлення можливих подій, що можуть вплинути на діяльність компанії;
- аналіз ризиків – визначення причин, наслідків, ймовірності настання несприятливих ситуацій;
- оцінку ризиків – порівняння отриманих значень із допустимими параметрами та визначення рівня критичності;
- обробку ризиків – вибір методів уникнення, мінімізації, передачі або прийняття ризику;
- моніторинг і перегляд – постійне відстеження динаміки ризиків і коригування управлінських рішень;
- комунікацію і консультації – забезпечення інформаційної взаємодії між рівнями управління для узгодженості дій [12].

В умовах сучасних викликів, особливо в період воєнного стану, ризикоорієнтоване управління набуває статусу ключової управлінської функції. Вітчизняні та зарубіжні науковці підкреслюють, що ефективний ризик-менеджмент визначає здатність підприємства підтримувати безперервність бізнес-процесів, оперативно реагувати на загрози та формувати стратегічні резерви стійкості. Зокрема, українські дослідники (О. Терещенко, Т. Васильців, О. Кузьмін) наголошують, що під час воєнного стану ризики мають комплексний характер: поєднуються операційні, логістичні, фінансові, безпекові, трудові та репутаційні загрози, які взаємопідсилюють одна одну та формують ефект системної невизначеності [9].

Для більш глибокого розуміння сутності ризику важливим є аналіз підходів провідних учених. У таблиці 1.1 узагальнено основні трактування поняття ризику в роботах класичних і сучасних науковців. Це дає змогу балансово оцінити різноманітність методологічних поглядів – від математичного аналізу ймовірностей до стратегічно-поведінкових інтерпретацій ризику.

Узагальнення підходів різних науковців, подане в табл. 1.1, демонструє, що ризик має багатовимірну природу: з одного боку він характеризується

вимірюваними параметрами (ймовірністю, масштабом збитків), а з іншого – охоплює поведінкові, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Саме тому сучасне ризикоорієнтоване управління передбачає інтеграцію кількісних методів оцінювання та якісного аналізу факторів невизначеності.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття ризику в роботах сучасних науковців

<i>Автор</i>	<i>Суть визначення</i>	<i>Особливість підходу</i>
Ф. Найт	Ризик – подія, імовірність якої можна виміряти	Розмежування ризику та невизначеності
П. Друкер	Ризик – умова інноваційного розвитку	Підприємництво неможливе без ризику
М. Портер	Ризик – реакція на конкурентний тиск	Пов’язує ризики зі стратегією конкурентних переваг
О. Кузьмін	Ризик – можливість відхилення від очікуваного результату	Менеджеріальна інтерпретація
Т. Васильців	Ризик – загроза економічній безпеці підприємства	Розглядає ризик у площині стійкості

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 6, 11]

У контексті воєнного стану значення ризикоорієнтованого управління зростає, оскільки рівень турбулентності середовища та швидкість зміни загроз значно перевищують традиційні ринкові цикли. Науковці підкреслюють, що у цей період ризики перетворюються на стратегічні детермінанти, які визначають вибір бізнес-моделі, логістичної структури, кадрової політики, інвестиційної активності та механізмів забезпечення економічної безпеки [18].

Відповідно, ризикоорієнтоване управління стає основою формування системи стійкості підприємства, яка забезпечує можливість прогнозувати, запобігати, нейтралізувати або компенсувати негативні наслідки кризових явищ.

Системний підхід посідає центральне місце у формуванні сучасної концепції управління ризиками, оскільки дозволяє розглядати підприємство як складну, багаторівневу й динамічну організаційну систему. Його ключовою

передумовою є розуміння того, що будь-який ризик не існує ізольовано, а є результатом взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують організаційну структуру, бізнес-процеси та середовище функціонування підприємства.

У контексті системного підходу підприємство постає як сукупність взаємопов'язаних підсистем – виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, логістичної, інформаційної, управлінської, – кожна з яких має власні функції, ресурси та механізми формування ризиків. Порушення рівноваги хоча б у одній із цих підсистем може спричинити мультиплікативний ефект, що створює каскад ризиків, які поширюються на інші елементи системи. Саме тому ризик у системному підході розглядається не як одинична небезпека, а як структурна властивість функціонування підприємства в умовах невизначеності [7].

Системний підхід передбачає:

- комплексність аналізу: усі фактори, які впливають на ризики, аналізуються у взаємозв'язку, враховується синергетичний ефект між підсистемами;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків між ризиками: завдяки системному аналізу можна виявити першопричини проблем, об'єднати ризики у кластери та побудувати їх взаємозалежності. У сучасній практиці широко застосовуються інструменти побудови «дерева причин» та «дерева наслідків», які дозволяють простежити джерела ризиків;
- ідентифікацію «вузьких місць» у структурі підприємства: це можуть бути перевантажені підрозділи, недостатньо цифровізовані процеси, низька автоматизація контролю, кадрові дисбаланси чи критична зовнішня залежність;
- формування інтегрованої системи управління ризиками: системний підхід забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів у рамках єдиного механізму ризик-менеджменту, що дозволяє мінімізувати дублювання функцій, зменшити інформаційні розриви та підвищити

швидкість реагування на загрози [4].

У період воєнного стану системний підхід набуває особливого значення, оскільки джерела ризиків стають більш непередбачуваними, багато суб'єктів господарювання зіштовхуються з ефектами «ланцюгових» криз: руйнування логістичних маршрутів → зупинка виробництва → зростання собівартості → погіршення фінансових показників → втрата конкурентних позицій. Саме комплексність аналізу дозволяє підприємству бачити не окремі загрози, а всю картину ризикового середовища.

Для узагальнення взаємозв'язків між підсистемами підприємства та потенційними джерелами ризиків розроблено модель, подану на рисунку 1.2.

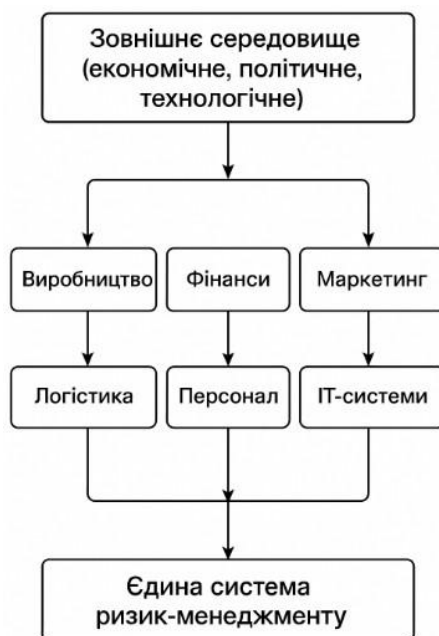


Рисунок 1.2 – Модель системного підходу до управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Адаптація підприємства до нестабільного зовнішнього середовища є ключовим елементом сучасного управління ризиками та забезпечення його стійкості. Вона передбачає здатність організаційної системи оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, трансформувати процеси, структуру, ресурси та стратегії відповідно до нових умов, зберігаючи ефективність і конкурентоспроможність.

В умовах воєнного стану адаптація стає стратегічною необхідністю,

оскільки традиційні методи управління ризиками втрачають ефективність. Основними напрямками адаптації є:

- структурна адаптація – оптимізація організаційної структури та функцій підрозділів;
- процесна адаптація – модифікація бізнес-процесів для підвищення гнучкості та безперервності діяльності;
- ресурсна адаптація – мобілізація та оптимізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів;
- стратегічна адаптація – перегляд довгострокових цілей та програм з урахуванням нового рівня ризику [21].

Адаптація тісно пов'язана з ризикоорієнтованим управлінням, оскільки ефективність системи залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх вплив та інтегрувати відповідні управлінські рішення. Модель взаємозв'язку адаптації та управління ризиками наведена на рисунку 1.3.

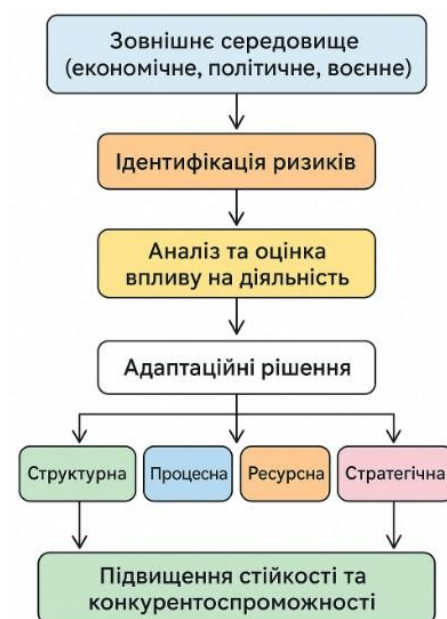


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок адаптації підприємства та управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Сутність ризиків у сучасному підприємництві визначається їх багатовимірністю та тісним зв'язком із невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища. Ризик виступає як потенційна загроза втрат, але

водночас може слугувати джерелом нових можливостей для розвитку. Концептуальні підходи до управління підприємством у кризових умовах базуються на інтеграції ризикоорієнтованого та системного підходів, що передбачає комплексну ідентифікацію, аналіз, оцінку та контроль ризиків, а також адаптацію організаційних структур і процесів до мінливих умов. У таких умовах здатність підприємства до адаптації стає ключовим фактором його стійкості та конкурентоспроможності, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, зменшення негативних наслідків кризових явищ та підтримання безперервності функціонування.

1.2. Класифікація ризиків та особливості їх прояву для підприємств у період воєнного стану

У період воєнного стану діяльність підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та значною інтенсивністю зовнішніх і внутрішніх загроз, що безпосередньо впливають на їх функціонування. В умовах нестабільності ризики набувають особливого значення, оскільки можуть проявлятися як у фінансових та матеріальних втратах, так і в порушенні логістики, постачання, кадрових процесів та репутаційних аспектів. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх за різними ознаками – джерелами, характером впливу, масштабом та прогнозованістю – що є необхідною умовою для ефективного ризикоорієнтованого управління та оперативного прийняття рішень у кризових умовах.

У сучасній науковій літературі виділяють кілька основних категорій ризиків: фінансові, операційні, стратегічні та зовнішні [16].

Фінансові ризики характеризуються загрозою фінансових втрат унаслідок коливання грошових потоків, ліквідності, валютних курсів, процентних ставок або неплатежів контрагентів. В умовах кризових явищ та воєнного стану їх значущість підвищується через нестабільність економічної ситуації та обмежений доступ до фінансових ресурсів.

Операційні ризики виникають у процесі повсякденної діяльності підприємства та охоплюють виробничі, технологічні, кадрові, логістичні та інформаційні аспекти. Їх реалізація призводить до зниження продуктивності, порушення виробничих циклів і процесів обліку. В умовах воєнного стану операційні ризики загострюються через порушення ланцюгів постачання та обмежений доступ до матеріалів і ресурсів [10].

Стратегічні ризики стосуються довгострокових управлінських рішень і наряду діяльності підприємства, включаючи інновації, розвиток ринків, інвестиційні та маркетингові стратегії. Їх реалізація може призводити до втрати конкурентних переваг та уповільнення розвитку підприємства, особливо в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Зовнішні ризики виникають під впливом факторів, що формуються поза підприємством, зокрема політичних, економічних, соціальних, технологічних та природних. У період воєнного стану зовнішні ризики стають критично значущими, оскільки вони охоплюють загрози безпеці персоналу, руйнування активів та зміну нормативно-правового середовища [16].

Для узагальнення та систематизації основних видів ризиків у практиці управління доцільно використовувати класифікаційні таблиці, що відображають сфери прояву, можливі наслідки та приклади управлінських заходів (табл. 1.2). Таке представлення дозволяє чітко визначати пріоритети ризикоорієнтованого управління та підвищувати стійкість підприємства в умовах нестабільності та воєнного стану.

Таблиця 1.2 – Основні види ризиків та особливості їх прояву у період воєнного стану

<i>Вид ризику</i>	<i>Сфера прояву</i>	<i>Можливі наслідки</i>	<i>Приклади управлінських заходів</i>
1	2	3	4
<i>Фінансові</i>	Грошові потоки, ліквідність, валютні курси, кредитні відносини	Фінансові втрати, затримка платежів, нестача оборотних коштів	Моніторинг фінансових потоків, резервування коштів, страхування ризиків

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
<i>Операційні</i>	Виробництво, логістика, технології, персонал	Зниження продуктивності, порушення процесів, простої	Автоматизація процесів, оптимізація логістики, резервні плани виробництва
<i>Стратегічні</i>	Довгострокові цілі, інновації, розвиток ринків	Втрата конкурентних позицій, невдалі інвестиції	Перегляд стратегії, диверсифікація продуктів і ринків, інноваційні проекти
<i>Зовнішні</i>	Політичні, економічні, соціальні, технологічні та природні фактори	Руйнування інфраструктури, зміна нормативно-правового середовища, обмеження ринків збуту	Моніторинг зовнішнього середовища, страхування, формування кризових команд, адаптація бізнес-моделей

Джерело: систематизовано автором на основі [10, 16]

Воєнні ризики є однією з найскладніших і найнепередбачуваніших категорій загроз для діяльності підприємств у кризових умовах (рис. 1.4). Вони виникають у період воєнного стану та характеризуються високим рівнем невизначеності, значним потенційним збитком і широким спектром впливу на всі аспекти функціонування організації. На відміну від традиційних економічних чи фінансових ризиків, воєнні ризики мають системний та комплексний характер, оскільки зачіпають одночасно внутрішні та зовнішні елементи діяльності підприємства [15].

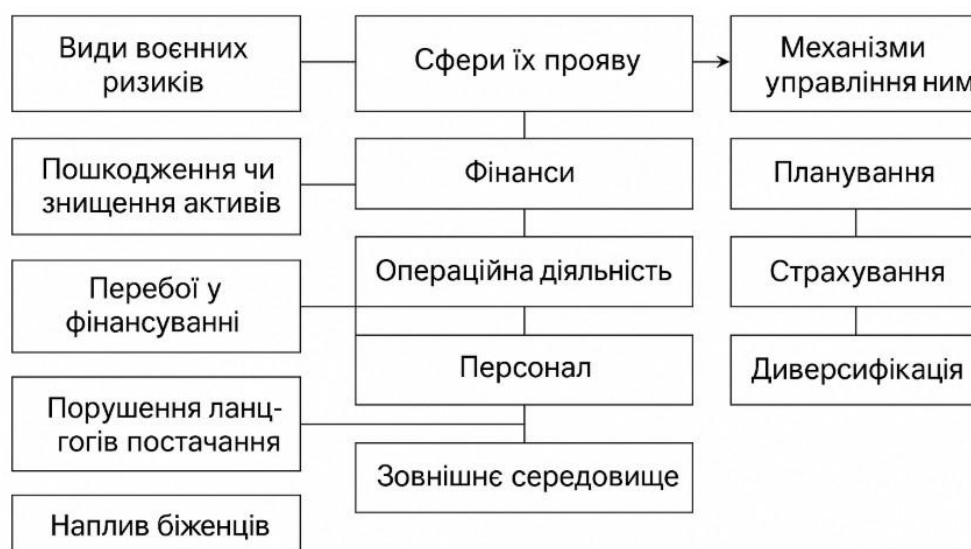


Рисунок 1.4 – Специфіка прояву воєнних ризиків та їх вплив на ключові сфери діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15, 16]

Специфічні прояви воєнних ризиків:

1. Фізичні та матеріальні загрози

Воєнний стан підвищує ймовірність руйнування виробничих потужностей, складів, транспортних засобів і логістичних вузлів. Такі ризики призводять до простоїв виробництва, затримок у постачанні продукції та збільшення витрат на відновлення активів. Дослідники підкреслюють, що фізичні втрати під час воєнних конфліктів є одним із найбільш прямих проявів ризику та можуть спричинити довготривалу дисфункцію підприємства.

2. Логістичні та операційні порушення

Воєнні дії часто блокують транспортні маршрути, руйнують інфраструктуру та порушують ланцюги постачання. Як наслідок, підприємство стикається з дефіцитом сировини, матеріалів та комплектуючих, що призводить до зниження виробничих обсягів, збільшення собівартості продукції та потенційної втрати ринків збуту. Особливо критичним є ефект «ефекту доміно», коли зупинка одного вузла логістики негативно впливає на всі суміжні процеси.

3. Фінансові ризики

Під час воєнного стану фінансова стабільність підприємства перебуває під серйозною загрозою. Обмежується доступ до фінансових ресурсів, посилюється волатильність валютних курсів, збільшується ризик неплатежів з боку контрагентів, виникає потреба у формуванні додаткових резервів та страхових фондів. Такий стан вимагає від підприємств постійного контролю грошових потоків та адаптації фінансової стратегії.

4. Соціальні та кадрові ризики

Воєнний стан безпосередньо впливає на безпеку персоналу, трудову мобільність, рівень продуктивності та психологічний стан працівників. Внаслідок цього може знижуватися ефективність виконання завдань, зростає плинність кадрів, а організаційна структура підприємства потребує оперативної адаптації. У науковій літературі відзначають, що соціальні аспекти воєнних ризиків часто мають довготривалий вплив на корпоративну культуру та мотивацію співробітників.

5. Нормативно-правові та політичні ризики

В умовах воєнного стану часто відбуваються зміни у законодавстві, введення надзвичайних заходів, обмеження господарської діяльності та додаткові контролю. Підприємство змушене оперативно переглядати внутрішні політики, процедури управління та контрактні угоди для відповідності новим вимогам та мінімізації можливих втрат.

6. Психологічні та репутаційні ризики

Воєнний стан формує додатковий тиск на керівництво та персонал, створює невизначеність у зовнішніх стосунках з партнерами та клієнтами, що може негативно вплинути на репутацію підприємства. Науковці підкреслюють, що управління репутаційними ризиками стає невід'ємною частиною антикризового менеджменту [22].

Наслідки прояву воєнних ризиків можуть бути як прямими, так і непрямыми:

- прямі наслідки: руйнування активів, збитки від зупинки виробництва, фінансові втрати;
- непрямі наслідки: зниження конкурентоспроможності, втрата ринкових позицій, зниження мотивації персоналу, погіршення корпоративної репутації [4].

Узагальнюючи, воєнні ризики мають системний характер, оскільки впливають одночасно на фінансові, операційні, стратегічні та зовнішні аспекти підприємства. Ефективне управління ними передбачає інтегровані механізми превенції, захисту та антикризових заходів, які спрямовані на забезпечення стійкості та адаптивності організації в умовах нестабільності.

Раннє виявлення ризиків є ключовим елементом ефективного ризикоорієнтованого управління підприємством, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану. Метою цього процесу є своєчасне ідентифікування потенційних загроз та негативних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє приймати превентивні управлінські рішення, зменшувати втрати та підвищувати стійкість організації [11].

Науковці підкреслюють, що раннє виявлення ризиків базується на комплексному підході, який передбачає використання кількісних і якісних методів оцінки, системного моніторингу та аналізу інформації з різних джерел.

Основні методи раннього виявлення ризиків:

1. Моніторинг показників внутрішньої діяльності

Включає контроль ключових фінансових, операційних та виробничих показників підприємства. Відхилення від нормативних або планових значень дозволяє оперативно виявляти потенційні проблеми. Наприклад, зростання дебіторської заборгованості або затримки в постачанні матеріалів можуть сигналізувати про фінансові та логістичні ризики.

2. Аналіз зовнішнього середовища

Включає вивчення макроекономічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. У період воєнного стану особливу увагу приділяють оцінці змін нормативно-правового поля, загрозам безпеці активів та персоналу, а також коливанням ринкового попиту.

3. Сценарний аналіз та моделювання

Використовується для прогнозування можливих варіантів розвитку подій та оцінки їх впливу на підприємство. Сценарне планування дозволяє підготувати декілька стратегічних рішень залежно від ймовірності настання конкретних загроз.

4. Методи раннього попередження

До них належать системи сигналізації, ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators – KRI) та автоматизовані системи контролю. Вони забезпечують швидке реагування на потенційно критичні ситуації і дозволяють вживати коригувальні заходи до настання негативних наслідків.

5. Експертні оцінки та колективні обговорення

Передбачають залучення менеджерів, фахівців та консультантів для ідентифікації ризиків на основі їх досвіду та професійних знань. Методи Delphi, мозковий штурм та SWOT-аналіз дозволяють визначити приховані або

неочевидні загрози, які можуть впливати на стабільність підприємства [17].

Узагальнення методів раннього виявлення ризиків показує, що їх ефективність значною мірою залежить від системності підходу, інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел інформації та своєчасності реагування. Комбіноване використання кількісних і якісних інструментів дозволяє створювати гнучку систему управління, здатну мінімізувати втрати та підвищувати адаптивність підприємства в умовах нестабільності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності системи управління ними

Оцінка ризиків та ефективності системи управління ними є важливим етапом процесу ризикоорієнтованого управління підприємством, оскільки дозволяє не лише визначити потенційні загрози та їх ймовірність, але й оцінити здатність організації протидіяти негативним наслідкам. Сучасні методичні підходи передбачають комплексний аналіз, який включає кількісні та якісні методи оцінки ризиків, моніторинг ключових показників ефективності системи управління, а також порівняння досягнутих результатів із запланованими стандартами. Такий підхід забезпечує науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень, підвищує адаптивність підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища та дозволяє своєчасно коригувати заходи щодо мінімізації втрат.

Якісні методи базуються на експертних оцінках, спостереженнях, аналітичних висновках та систематизації інформації. Вони дозволяють дослідникам і менеджерам отримати первинне уявлення про потенційні загрози та виявити приховані або непередбачувані ризики, які важко формалізувати за допомогою статистичних або математичних методів. Застосування якісних методів особливо актуальне на етапі попередньої ідентифікації ризиків, коли підприємство ще не має достатньої кількості даних для кількісного аналізу або коли зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю,

наприклад, під час воєнного стану або економічних криз [14].

Серед основних інструментів якісної оцінки ризиків виділяють:

1. SWOT-аналіз

Дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Використання SWOT-аналізу допомагає менеджерам визначати критичні точки в управлінні та виявляти ті ризики, які можуть мати найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, в умовах воєнного стану SWOT-аналіз дозволяє оцінити логістичні обмеження, загрози безпеці активів та кадрові ризики.

2. Метод експертних оцінок

До цього підходу належать метод Delphi, рейтингові оцінки ризиків, мозковий штурм. Його сутність полягає у залученні групи фахівців для визначення ймовірності настання подій та оцінки їхнього впливу. Метод експертних оцінок особливо ефективний для виявлення прихованих ризиків або тих, які не представлені у статистичних даних. Він дозволяє інтегрувати знання та досвід різних спеціалістів і формує більш повну картину загроз.

3. Системний аналіз сценаріїв

Цей метод передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку подій, оцінку ймовірності їх реалізації та прогнозування впливу на діяльність підприємства. Сценарний аналіз дозволяє підготувати підприємство до різних варіантів розвитку зовнішніх та внутрішніх умов і забезпечує гнучкість управлінських рішень. У кризових умовах та при воєнному стані він допомагає визначити оптимальні стратегії реагування на непередбачувані події [8, с. 34-35].

Узагальнені характеристики цих методів наведено в таблиці 1.3, що дозволяє порівняти їхні переваги та обмеження.

Як показує аналіз, якісні методи є незамінними на початкових етапах управління ризиками, коли необхідно ідентифікувати найбільш критичні загрози. Вони забезпечують основу для подальшого кількісного аналізу та формують інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Комбіноване застосування якісних та кількісних методів дозволяє досягти більш комплексної

оцінки ризиків, що особливо актуально в умовах високої невизначеності та нестабільності економічного та політичного середовища.

Таблиця 1.3 – Основні якісні методи оцінки ризиків

<i>Метод</i>	<i>Суть методу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства	Простота застосування, комплексний підхід	Суб'єктивність оцінки, відсутність числових показників
Метод експертних оцінок	Delphi, рейтингові оцінки, мозковий штурм	Виявлення прихованих ризиків, інтеграція думок фахівців	Залежність від кваліфікації експертів
Сценарний аналіз	Побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій	Дозволяє прогнозувати різні варіанти розвитку подій	Не враховує точні ймовірності подій

Джерело: узагальнено автором на основі досліджень [8, 13]

Кількісні методи оцінки ризиків дозволяють визначити ймовірність настання небажаних подій та оцінити їхні потенційні наслідки для фінансового, матеріального або організаційного стану підприємства. Вони забезпечують об'єктивну, числову базу для прийняття управлінських рішень та формують основу для розробки превентивних заходів у системі ризикоорієнтованого управління. Особливо важливими кількісні методи стають у кризових умовах, під час воєнного стану або високої економічної невизначеності, коли підприємство потребує оцінки фінансових втрат та оптимізації ресурсів [23].

До основних кількісних методів належать:

1. Ймовірнісний аналіз

Цей метод передбачає використання статистичних даних та історичної інформації для оцінки ймовірності настання різних подій. Ймовірнісний аналіз дозволяє підприємству кількісно оцінити можливі збитки та приймати рішення щодо пріоритетності реагування на ризики. Наприклад, можна оцінити ймовірність простою виробничого обладнання або затримки поставок матеріалів у воєнний період.

2. Моделювання Монте-Карло

Цей метод передбачає комп'ютерне моделювання великої кількості сценаріїв розвитку подій із випадковими параметрами. Завдяки симуляції Монте-Карло можна оцінити широкий спектр можливих результатів та їх вплив на ключові показники діяльності підприємства. Метод широко застосовується для прогнозування фінансових втрат, оцінки інвестиційних проектів та управління портфелем ризиків.

3. Аналіз чутливості

Використовується для визначення факторів, які найбільше впливають на результати діяльності підприємства. Цей метод дозволяє виявити ключові показники та «вузькі місця», де навіть невеликі зміни умов можуть призвести до значних фінансових або операційних втрат. Аналіз чутливості допомагає керівництву ефективно розподіляти ресурси для мінімізації ризику.

4. Фінансове моделювання та VAR (Value at Risk)

Фінансове моделювання дозволяє оцінити максимальні потенційні втрати підприємства за визначений період. Метод VAR визначає максимально можливу втрату в грошовому вираженні при заданому рівні ймовірності та часовому горизонті. Це дозволяє підприємству розробляти стратегії хеджування ризиків та контролювати фінансову стабільність навіть у складних умовах ринку [13].

Узагальнені характеристики кількісних методів наведено в таблиці 1.4, що дає змогу наочно порівняти їхні переваги та обмеження.

Таблиця 1.4 – Основні кількісні методи оцінки ризиків

<i>Метод</i>	<i>Суть методу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
1	2	3	4
Ймовірнісний аналіз	Використання статистичних даних та ймовірностей подій для оцінки ризиків	Дає числову оцінку ймовірності, об'єктивність	Потребує достовірних статистичних даних; не враховує непередбачувані події
Моделювання Монте-Карло	Симуляція великої кількості сценаріїв із випадковими параметрами	Можливість оцінити широкий спектр результатів, прогнозування різних сценаріїв	Складність реалізації, потребує обчислювальних ресурсів

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Аналіз чутливості	Визначення ключових факторів, що впливають на результати	Дозволяє виявити критичні показники, оптимізувати ресурси	Не враховує взаємозалежність факторів; може потребувати додаткового моделювання
VAR (Value at Risk)	Оцінка максимально можливих втрат у грошовому вираженні за визначений період	Дає чітку фінансову оцінку ризику, корисний для хеджування	Обмежена придатність у високій невизначеності, залежить від точності статистичних даних

Джерело: узагальнено автором на основі досліджень [8, 13]

Кожен метод має свої сильні та слабкі сторони, а ефективне управління ризиками досягається через комбіноване використання кількісних і якісних підходів. Якісний аналіз дозволяє ідентифікувати критичні ризики, а кількісні методи дають змогу оцінити їх ймовірність та фінансовий вплив, що забезпечує основу для стратегічного управління підприємством у кризових умовах.

Ефективність системи ризик-менеджменту визначається не лише здатністю підприємства виявляти ризики, а й результативністю управлінських рішень, що приймаються на основі цієї системи, та їх впливом на загальну стійкість підприємства у кризових умовах, включно з воєнним станом (рис. 1.5). Ключовим аспектом є здатність системи трансформувати інформацію про потенційні загрози у практичні дії, які мінімізують негативні наслідки та забезпечують стратегічну адаптацію [6].

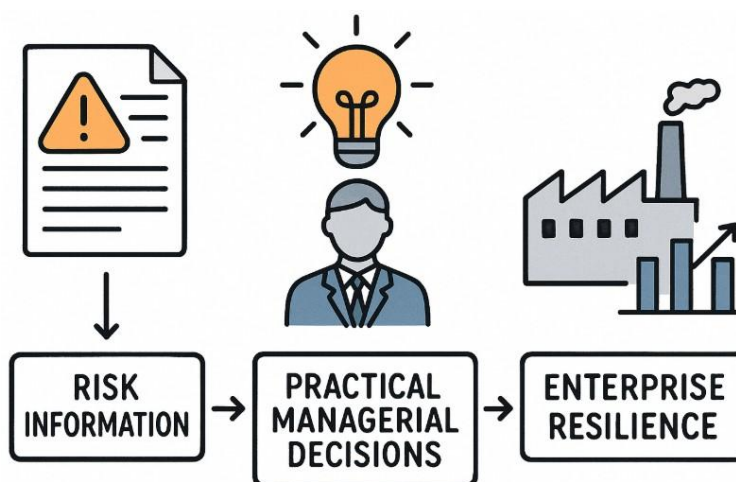


Рисунок 1.5 – Взаємозв’язок оцінки ризиків, прийняття управлінських рішень та рівня адаптивності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу сучасних підходів до управління ризиками

До основних критеріїв ефективності можна віднести:

- прогнозна здатність системи: вона оцінює, наскільки точно система ризик-менеджменту передбачає можливі загрози та сценарії розвитку подій. Чим вища прогнозна здатність, тим більше підприємство може підготувати ресурси для запобігання або мінімізації збитків;
- оперативність реагування: показує швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень після виявлення ризику. У кризових умовах це критично важливо для збереження активів та безперервності бізнес-процесів;
- вплив на прийняття рішень: оцінює, наскільки результати аналізу ризиків інтегруються у стратегічне та оперативне планування підприємства. Ефективна система забезпечує, що управлінські рішення ґрунтуються на об'єктивних даних і зменшують суб'єктивність;
- зменшення негативних наслідків: вимірює здатність системи мінімізувати втрати у разі реалізації ризикових подій: фінансові, матеріальні, репутаційні чи організаційні;
- адаптивність та навчання: оцінює, наскільки система ризик-менеджменту здатна змінюватися і вдосконалюватися на основі аналізу попередніх подій. Підприємства, що швидко адаптуються, мають вищу стійкість до зовнішніх шоків [1].

Таким чином, оцінка ефективності ризик-менеджменту з боку результативності управлінських рішень дозволяє підприємству:

- приймати більш обґрунтовані рішення у кризових умовах;
- адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища;
- зменшувати негативний вплив ризикових подій;
- підвищувати загальну стійкість та конкурентоспроможність.

Прогнозування та моніторинг ризиків є невід'ємними елементами системи ризик-менеджменту підприємства, особливо в умовах воєнного стану та високої невизначеності економічного середовища. Вони забезпечують своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінку їхніх наслідків та підтримку стабільності

та адаптивності підприємства. Прогнозування дозволяє оцінити ймовірність настання ризикових подій, визначити потенційні втрати та розробити превентивні заходи, тоді як моніторинг забезпечує постійне спостереження за ризиковими факторами та корекцію управлінських рішень на основі оновленої інформації.

У практиці прогнозування ризиків застосовуються як кількісні, так і якісні моделі. Статистично-аналітичні моделі базуються на обробці історичних даних, що дозволяє виявляти тенденції, повторюваність подій та оцінювати ймовірність їх повторення. До таких методів відносяться регресійний та кореляційний аналіз, ймовірнісні моделі розподілу подій.

Сценарні моделі передбачають побудову альтернативних сценаріїв розвитку подій з оцінкою їхнього впливу на діяльність підприємства. Вони дають змогу враховувати як негативні, так і позитивні ризики, а також визначати критичні точки в діяльності підприємства, де воно найбільш уразливе.

Системні моделі дозволяють оцінювати взаємозв'язки між підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем, ідентифікувати «вузькі місця» та концентрувати увагу на ділянках підвищеного ризику. Цей підхід забезпечує комплексний контроль над ризиковим середовищем та інтеграцію інформації про ризики у процес прийняття рішень.

Динамічні моделі прогнозування враховують змінність факторів ризику у часі та дозволяють оновлювати прогнози на основі нових даних. До них відносяться методи Монте-Карло, системи раннього попередження та аналіз чутливості. Використання таких моделей дозволяє оцінювати широкий спектр можливих наслідків та приймати управлінські рішення, орієнтовані на мінімізацію негативного впливу ризиків.

Моніторинг ризиків включає регулярне спостереження за ключовими показниками ризикового середовища, аналіз результатів запроваджених заходів та внесення коректив у стратегії управління. Він забезпечує своєчасне виявлення нових загроз і підтримує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [5].

Таким чином, застосування моделей прогнозування та моніторингу ризиків дозволяє підприємству: підвищувати точність оцінки ймовірності ризикових подій, виявляти критичні фактори, інтегрувати результати оцінки ризиків у процес прийняття управлінських рішень та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню стійкості та адаптивності підприємства.

Методичні підходи до оцінки ризиків і ефективності системи управління ними є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, оскільки забезпечують комплексну оцінку потенційних загроз і їхнього впливу на всі аспекти діяльності. Вони дозволяють системно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники ризику, визначати пріоритетні напрями реагування та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на збереження стабільності і підвищення адаптивності організації. Ефективне застосування таких підходів забезпечує своєчасне виявлення ризикових факторів, оцінку їхніх можливих наслідків та оперативну корекцію стратегій розвитку, що є особливо важливим у періоди кризових явищ та високої невизначеності. В цілому, системне використання методичних підходів сприяє зміцненню стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Теоретичні та методичні аспекти ризикоорієнтованого управління дозволяють визначити ключові принципи і підходи до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, а також підкреслюють значення адаптивності підприємства у нестабільних умовах. Викладені положення створюють методологічну основу для практичного дослідження діяльності конкретного підприємства та оцінки ефективності його системи управління ризиками. У наступному розділі буде проведено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», визначено основні внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на стабільність підприємства, а також проаналізовано існуючу систему управління ризиками з метою виявлення її сильних і слабких сторін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Мегабуд-БК» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»

ТОВ «Мегабуд-БК» було засновано у 2017 році і є динамічно розвинутою компанією, що надає комплексні послуги у сфері будівництва та постачання будівельних матеріалів. Підприємство функціонує на основі правових норм України та має усі необхідні ліцензії, допуски і сертифікати для здійснення діяльності у будівельній галузі. Місія компанії полягає у створенні якісного будівельного продукту, який повністю відповідає очікуванням замовника. Девіз компанії – «Професійно і якісно виконана робота з мінімальними економічними витратами і в строк!».

Основними цілями ТОВ «Мегабуд-БК» є забезпечення високої якості виконаних робіт, професійний підхід на всіх етапах реалізації проєктів та довгострокове співробітництво з клієнтами. Компанія гарантує індивідуальний підхід до кожного замовника, враховуючи складність і специфіку робіт, що виконується.

ТОВ «Мегабуд-БК» спеціалізується на виробництві та реалізації будівельних матеріалів, зокрема: бетону, асфальту, щебеню та піску, а також на комплексному забезпеченні покриттів будівельних площ. Компанія також надає послуги з перевезення сипучих матеріалів залізничним і автотранспортом. Крім того, підприємство виконує будівництво та капітальні ремонти побутових і промислових об'єктів.

В таблиці 2.1 наведено основні види діяльності та їх характеристику.

Компанія ТОВ «Мегабуд-БК» розробила детальний алгоритм взаємодії з клієнтами, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного замовлення, враховуючи специфіку проєкту, побажання замовника та особливості об'єкта будівництва. Процес взаємодії включає кілька ключових етапів: проведення

попередньої консультації з метою оцінки потреб та очікувань замовника; розробку індивідуального проекту із врахуванням технологічних та економічних аспектів; підбір оптимальних будівельних матеріалів, що відповідають стандартам якості та вимогам конкретного об'єкта; організацію логістики та своєчасну доставку матеріалів на будівельний майданчик; безпосереднє виконання будівельних робіт із дотриманням усіх технологічних норм та стандартів безпеки.

Таблиця 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Напрямок діяльності</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Особливості</i>
Виробництво бетону	Житлове та промислове будівництво	Висока якість та відповідність стандартам
Виробництво асфальту	Дороги, майданчики, промислові об'єкти	Використання сучасного обладнання
Виробництво щебеню та піску	Фундаментні та оздоблювальні роботи	Різні фракції для конкретних завдань
Перевезення матеріалів	Логістика будівельних матеріалів	Автопарк та залізничні перевезення
Будівництво та ремонт	Побутові та промислові об'єкти	Повний цикл робіт «під ключ»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «Мегабуд-БК»

Такий комплексний підхід дозволяє не лише ефективно втілити творчі ідеї та індивідуальні побажання клієнта, а й забезпечити постійний контроль якості на всіх етапах реалізації проекту, від підготовчого етапу до здачі об'єкта в експлуатацію. Крім того, алгоритм передбачає можливість коригування робіт у реальному часі у разі змін або додаткових вимог замовника, що підвищує гнучкість та оперативність виконання замовлень. Завдяки такому підходу ТОВ «Мегабуд-БК» гарантує високий рівень задоволеності клієнтів та мінімізацію ризиків невідповідності кінцевого результату очікуванням замовника (рис. 2.1).

ТОВ «Мегабуд-БК» володіє власним автопарком спеціальної техніки, що є важливим елементом забезпечення безперебійної роботи компанії та своєчасного виконання замовлень. До складу автопарку входять крани-маніпулятори, вантажні самоскиди, екскаватори-навантажувачі та інша техніка,

призначена для вантажоперевезень, земельних та будівельних робіт. Усі одиниці техніки є новими, оснащені сучасними системами управління та безпеки, а також проходять регулярний технічний огляд, що гарантує їхню надійність та високу продуктивність під час виконання робіт.

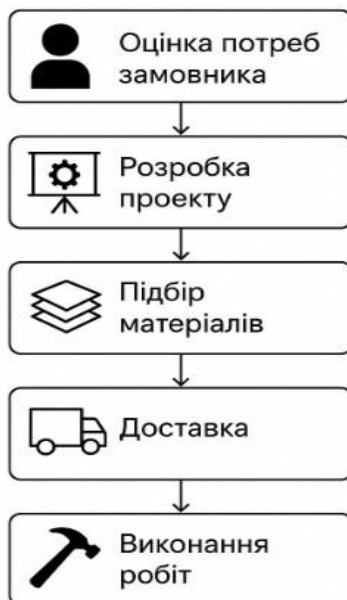


Рисунок 2.1 – Алгоритм взаємодії з клієнтом у ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: авторська розробка

Наявність власного автопарку дозволяє компанії оперативно реагувати на замовлення різного обсягу та складності, забезпечуючи гнучкість у плануванні робіт та мінімізацію простоїв. Крім того, спеціальна техніка використовується як для внутрішніх виробничих потреб компанії, так і надання її в оренду для клієнтів, що створює додаткові джерела доходу та підвищує ефективність використання активів підприємства.

Узагальнені дані щодо основних видів спецтехніки, що перебуває у власності ТОВ «Мегабуд-БК», наведено у таблиці 2.2, що дозволяє наочно оцінити потенціал технічного забезпечення компанії та різноманітність наданих послуг.

Організаційна структура та функціональні підрозділи ТОВ «Мегабуд-БК» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управління виробничими, логістичними та сервісними процесами підприємства. Компанія сформувала

чітко структуровану систему управління, яка дає можливість забезпечувати безперервність виробництва, оперативність прийняття управлінських рішень, а також високу якість наданих послуг. Структура підприємства є ієрархічною та включає низку взаємопов'язаних підрозділів, робота яких спрямована на узгоджене досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії (рис. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні види спецтехніки ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Види техніки</i>	<i>Призначення</i>	<i>Кількість</i>	<i>Примітки</i>
Крани-маніпулятори	Підйом вантажів, монтаж	5	Працюють з оператором
Вантажні самоскиди	Перевезення сипучих матеріалів	10	Можлива оренда
Екскаватори-навантажувачі	Земельні та будівельні роботи	4	Для будь-яких ґрунтів
Вантажна техніка	Транспортування матеріалів	8	Включає заправку ПММ

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «Мегабуд-БК»

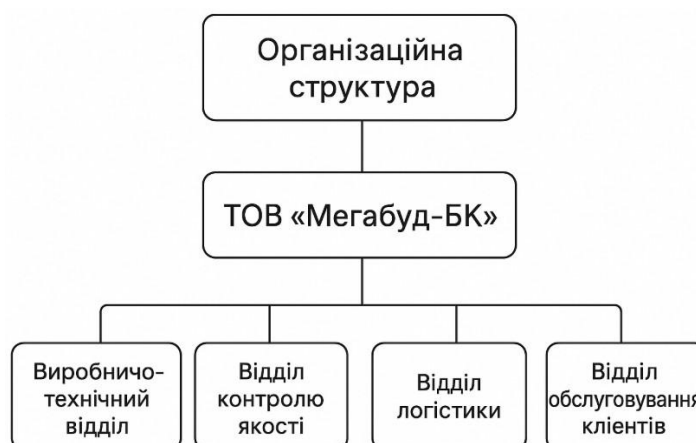


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: авторська розробка на основі внутрішньої документації ТОВ «Мегабуд-БК»

Одним із ключових структурних елементів є виробничо-технічний відділ, який відповідає за організацію та контроль виконання будівельно-монтажних робіт, технічну підготовку виробництва, планування ресурсів, а також впровадження сучасних технологій у виробничі процеси. Діяльність відділу передбачає розробку технічної документації, контроль за дотриманням норм і стандартів, а також взаємодію з підрядними організаціями та постачальниками

матеріалів. Завдяки цьому підрозділу забезпечується оптимальне завантаження виробничих потужностей, своєчасне виконання будівельних проєктів і мінімізація технічних ризиків.

Відділ контролю якості виконує функції моніторингу якості як будівельних робіт, так і вироблених матеріалів (бетону, інертних матеріалів, асфальтобетонних сумішей тощо). До його завдань належать лабораторні випробування матеріалів, оцінювання відповідності виконаних робіт нормативним документам, контроль за дотриманням технологічних карт і вимог будівельних стандартів. Робота відділу забезпечує високий рівень надійності кінцевого продукту та сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливе місце в організаційній структурі посідає відділ логістики, який відповідає за планування та координацію транспортних потоків, складування матеріалів, управління власним автопарком та оптимізацію маршрутів доставки. Цей відділ забезпечує безперебійну роботу підприємства завдяки ефективному розподілу техніки та ресурсів, що особливо важливо у сфері будівництва та перевезення сипучих вантажів. Оперативність логістичних процесів дозволяє компанії виконувати замовлення у встановлені терміни та мінімізувати витрати, пов'язані з простоєм техніки чи затримкою матеріалів.

Відділ обслуговування клієнтів забезпечує реалізацію сервісної політики підприємства, супроводжує клієнта на всіх етапах співпраці – від прийняття замовлення до формування завершального акту виконаних робіт. Серед основних функцій підрозділу – консультаційна підтримка, приймання заявок, координація взаємодії клієнта з технічними та виробничими підрозділами, робота зі скаргами та побажаннями. Його діяльність спрямована на підтримання високого рівня лояльності клієнтів та розвиток довгострокових партнерських відносин.

Злагоджена взаємодія між підрозділами забезпечує оперативне реагування на виробничі та ринкові виклики, сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації управлінських процесів підприємства. Завдяки чіткому розподілу

функцій та сфер відповідальності, організаційна структура ТОВ «Мегабуд-БК» відповідає сучасним вимогам побудови управлінських систем та сприяє стабільному розвитку компанії.

Компанія активно впроваджує сучасні технології як у виробничі процеси, так і в систему управління, що дозволяє забезпечувати високу продуктивність, точність виконання робіт та мінімізувати операційні витрати. Зокрема, підприємство поступово інтегрує цифрові інструменти для планування проєктів, контролю виконання робіт, моніторингу технічного стану обладнання та оптимізації логістичних маршрутів. Така модернізація сприяє підвищенню рівня автоматизації, скороченню часу простоїв та поліпшенню координації між структурними підрозділами.

Стратегічні плани розвитку ТОВ «Мегабуд-БК» передбачають подальше розширення автопарку спеціалізованої техніки, оновлення існуючих машин відповідно до сучасних технічних стандартів, а також поглиблення присутності на нових регіональних ринках будівельних послуг. Особлива увага приділяється оптимізації логістичної системи, що включає як внутрішнє транспортування матеріалів, так і зовнішні перевезення продукції. Реалізація таких заходів спрямована на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, збільшення його виробничих можливостей та підвищення стабільності функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

Стратегічні напрями розвитку підприємства узагальнено представлено на рисунку 2.3, який відображає основні вектори модернізації та інноваційного зростання.

ТОВ «Мегабуд-БК» вирізняється на ринку будівельних послуг завдяки комплексному підходу до організації виробничо-логістичних процесів, високому рівню професійної підготовки персоналу та активному використанню сучасних технологій у виконанні робіт. Підприємство реалізує повний цикл будівельних проєктів за принципом «під ключ», що охоплює розробку проєктної документації, підбір матеріалів, забезпечення транспортування, проведення будівельно-монтажних робіт та контроль якості на всіх етапах. Такий підхід

дозволяє забезпечити узгодженість дій між підрозділами, мінімізувати витрати часу та ресурсів, а також гарантувати стабільно високий рівень результатів.



Рисунок 2.3 – Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: авторська розробка

Важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є наявність сучасної технічної бази та використання інноваційних технологічних рішень, що сприяють підвищенню продуктивності, точності та надійності виконання робіт. Крім того, компанія приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу, забезпечуючи співробітникам можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації, що сприяє формуванню високої культури виробництва та сервісу.

Сукупність зазначених чинників формує сильні конкурентні позиції ТОВ «Мегабуд-БК» у галузі та дає змогу ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й очікування замовників. Узагальнені ключові конкурентні переваги підприємства наведено у таблиці 2.3, що відображає основні ресурси, компетенції та організаційні особливості, які забезпечують стабільність і розвиток компанії.

ТОВ «Мегабуд-БК» здійснює свою діяльність у повній відповідності до вимог чинного законодавства України та галузевих нормативів, що підтверджується наявністю широкого спектра дозвільної документації. Підприємство має повний пакет ліцензій, сертифікатів і дозволів, які надають

право виконувати будівельно-монтажні роботи різного рівня складності, включно з об'єктами архітектури VI–V категорій. Це забезпечує можливість реалізовувати як стандартні проєкти, так і технічно складні будівельні рішення, що вимагають підвищених вимог до безпеки, якості та професійної компетентності виконавців.

Таблиця 2.3 – Основні конкурентні переваги ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Переваги</i>	<i>Опис</i>
Повний цикл робіт	Від проектування до завершення будівництва
Кваліфікований персонал	Підвищення кваліфікації, застосування новітніх технологій
Сучасна техніка	Нові машини, техніка для будь-яких видів робіт
Гарантія якості	Контроль на всіх етапах, відповідальність за результат

Джерело: узагальнено автором

Наявність належної дозвільної бази свідчить про високий рівень відповідальності підприємства, його готовність працювати у рамках регламентованих процедур та дотримуватися стандартів будівельної галузі. Крім того, отримані ліцензії та сертифікати є важливим елементом формування довіри з боку контрагентів, державних органів та потенційних інвесторів, що підсилює конкурентні позиції компанії на ринку.

Узагальнений перелік основних ліцензій та сертифікатів, що підтверджують професійну кваліфікацію та відповідність діяльності підприємства нормативним вимогам, представлено в таблиці 2.4.

У стратегічних планах розвитку ТОВ «Мегабуд-БК» ключовою метою є підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності шляхом активного впровадження інноваційних рішень. Компанія орієнтується на модернізацію матеріально-технічної бази, зокрема поступове оновлення автопарку та придбання високопродуктивної спеціалізованої техніки для виконання робіт підвищеної складності. Значна увага приділяється цифровізації управлінських і виробничих процесів: планується впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу проєктів, інтелектуального планування ресурсів, автоматизованих інструментів контролю якості та логістики. Крім того,

підприємство розглядає можливість розширення географії діяльності за рахунок виходу на нові регіональні ринки та участі у великих інфраструктурних проєктах. Важливим напрямом також є інвестиції у розвиток персоналу, зокрема підвищення кваліфікації працівників, впровадження програм безперервного навчання та адаптація до новітніх технологій. Системний розвиток і стратегічне впровадження інновацій покликані забезпечити довгострокову стабільність компанії, підвищення якості послуг та розширення її ринкових можливостей.

Таблиця 2.4 – Основні ліцензії та сертифікати ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Назва документа</i>	<i>Видавець</i>	<i>Дата дії</i>	<i>Область застосування</i>
Ліцензія на будівництво	Мінрегіон	2017-2026	Будівництво, реконструкція
Сертифікат якості ISO	ISO	2021-2026	Контроль якості матеріалів і робіт
Дозвіл на перевезення	Укрзалізниця	2018-2026	Перевезення сипучих вантажів

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «Мегабуд-БК»

Узагальнюючи викладене, діяльність ТОВ «Мегабуд-БК» характеризується комплексністю підходів, високим рівнем технічного забезпечення та належною організацією внутрішніх процесів. Підприємство поєднує сучасні технології будівництва, розвинену логістичну інфраструктуру та професійну команду, що забезпечує якісне виконання робіт різної складності. Власний автопарк, наявність відповідних ліцензій, продумана структура управління та орієнтація на інновації формують конкурентні переваги компанії й сприяють стабільному розвитку на ринку будівельних послуг.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та результативності діяльності підприємства

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом діагностики його поточної позиції, рівня конкурентоспроможності та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. В умовах значної турбулентності будівельної галузі, що характеризується нестабільністю попиту,

зростанням вартості ресурсів, логістичними обмеженнями та підвищеним рівнем операційних ризиків, системний аналіз фінансових результатів стає необхідною передумовою для обґрунтованого управлінського вибору. Такий аналіз дозволяє не лише визначити рівень ефективності використання ресурсів, а й оцінити динаміку доходів, витрат та прибутковості, визначити ступінь ліквідності та платоспроможності, а також виявити ключові тенденції, що формують фінансову стійкість підприємства. У сукупності це забезпечує можливість розробки дієвих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення економічної безпеки та підвищення результативності діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Мегабуд-БК» представлена у вигляді рисунку 2.4, що дозволяє наочно оцінити зміни ключових економічних параметрів підприємства за період 2021-2025 років.

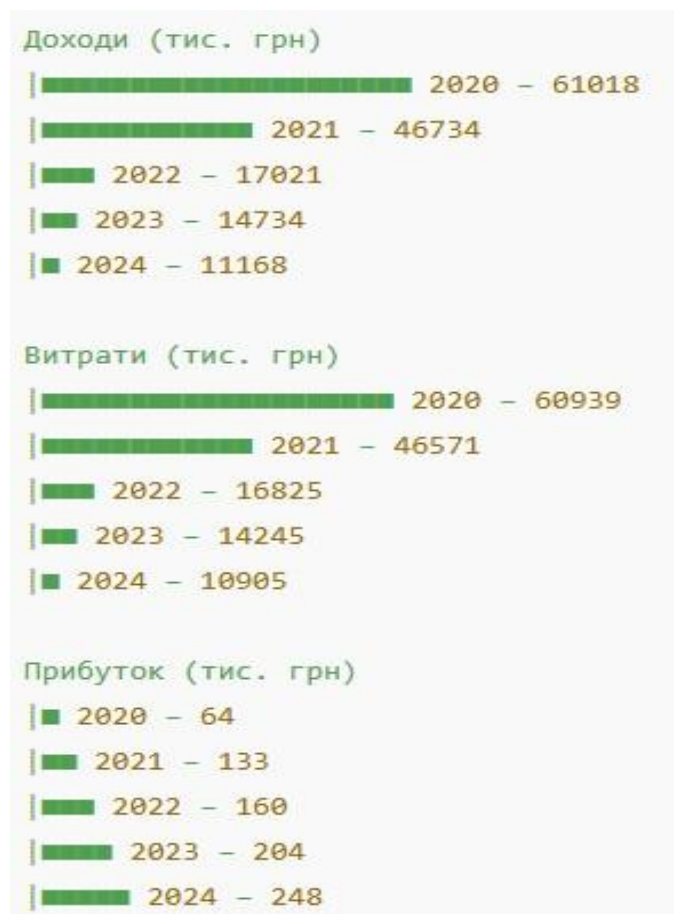


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу, витрат та прибутку
ТОВ «Мегабуд-БК» у 2021-2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Мегабуд-БК» за 2021-2025 роки

На рисунку відображено чистий дохід від реалізації продукції, витрати та чистий прибуток компанії, що дає змогу простежити взаємозв'язок між доходами та витратами, а також визначити тенденції прибутковості. Для побудови графіка використані дані фінансової звітності підприємства за зазначені роки (Додатки А-Д), що забезпечує достовірність та об'єктивність аналізу. Такий наочний підхід дозволяє виділити роки з позитивною динамікою фінансових результатів, оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на економічний стан підприємства та визначити пріоритетні напрямки для оптимізації витрат і підвищення рентабельності. На основі представлених даних можна зробити висновки про стабільність діяльності компанії, ефективність її управлінських рішень та перспективи розвитку у наступні роки.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Мегабуд-БК» дозволяє зробити висновок про поступову трансформацію економічного стану підприємства у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зниження обсягу доходів від реалізації продукції, що може бути пов'язано з коливаннями попиту на будівельні матеріали, змінами вартості сировини та логістичними обмеженнями, характерними для будівельної галузі. Незважаючи на це, компанія змогла ефективно контролювати витрати, що дозволило зберегти фінансову стабільність та забезпечити поступове нарощування чистого прибутку.

Зменшення доходів підкреслює виклики зовнішнього середовища, зокрема економічні коливання, кризові явища у будівельній сфері та вплив ринкових факторів на продаж продукції та послуг. Водночас стабільне зростання прибутку свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність виробництва та управління ресурсами, а також про наявність системи контролю за витратами. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх впливів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Крім того, динаміка фінансових показників відображає стратегічну спрямованість підприємства на підвищення продуктивності та ефективності

діяльності. Використання власного автопарку, сучасних технологій, професійної компетенції персоналу та оптимізація логістичних процесів забезпечує компанії можливість підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, своєчасну реалізацію замовлень і контроль якості на всіх етапах виконання робіт.

Загалом, фінансово-економічний аналіз демонструє, що ТОВ «Мегабуд-БК» утримує стійкі позиції на ринку, забезпечує стабільний розвиток та адаптується до умов економічної нестабільності. Це підтверджує ефективність внутрішніх управлінських рішень, стратегічне бачення розвитку компанії та здатність протистояти ризикам, притаманним будівельній галузі.

Оцінка ліквідності та платоспроможності є одним із ключових елементів фінансового аналізу підприємства, оскільки дозволяє визначити здатність ТОВ «Мегабуд-БК» своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання перед контрагентами, постачальниками та працівниками. Такі показники важливі не лише для внутрішнього управління фінансами, а й для зовнішніх користувачів інформації, зокрема інвесторів, банків та партнерів, які оцінюють ризики співпраці та кредитоспроможність компанії.

Коефіцієнти ліквідності, наведені у таблиці 2.5, дозволяють комплексно оцінити, наскільки підприємство здатне забезпечити покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів. Поточна ліквідність характеризує співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, демонструючи загальну платоспроможність підприємства. Швидка та абсолютна ліквідність відображають здатність компанії покривати зобов'язання більш ліквідними активами, зменшуючи ризик фінансових затримок і дефіциту грошових коштів.

Оцінка коефіцієнтів автономії та фінансової залежності дозволяє виявити ступінь незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування та її здатність протистояти кризовим економічним умовам. Високий рівень автономії свідчить про стійкість підприємства та можливість реалізації стратегічних планів без надмірного залучення позикових коштів, тоді як коефіцієнт фінансової залежності демонструє ризики, пов'язані з зовнішнім фінансуванням.

Завдяки системному аналізу цих показників можна не лише оцінити поточний стан фінансів, а й виявити тенденції динаміки ліквідності та платоспроможності, визначити фактори, що впливають на фінансову стабільність, і прийняти управлінські рішення щодо оптимізації структури активів, планування витрат і залучення фінансування. Отже, розрахунок і аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності є невід'ємною частиною фінансового менеджменту підприємства і дозволяє забезпечити ефективне управління ризиками та стабільний розвиток ТОВ «Мегабуд-БК».

Таблиця 2.5 – Розрахункові коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мегабуд-БК» за 2021-2025 роки

Показник	Формула	Роки				
		2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,06	1,09	1,20	1,35	1,01
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,06	0,09	0,17	0,26	0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Поточні зобов'язання	0,06	0,09	0,20	0,35	0,10

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Мегабуд-БК» за 2021-2025 роки

Аналіз таблиці 2.5 свідчить про певну динаміку фінансового стану ТОВ «Мегабуд-БК» у період 2021-2025 років. Коефіцієнт поточної ліквідності в 2021 році становив 1,06, що демонструє задовільний рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. У 2022 році цей показник незначно зріс до 1,09, що свідчить про помірне покращення здатності компанії погашати короткострокові зобов'язання. У 2023-2024 роках коефіцієнт досяг значень 1,20 та 1,35 відповідно, що відображає більш стабільну фінансову ситуацію та підвищену платоспроможність. Проте у 2025 році показник знизився до 1,01, що може бути пов'язано із значним збільшенням поточних зобов'язань та потребує додаткового контролю над ліквідністю.

Коефіцієнт автономії демонструє зростання частки власного капіталу у фінансуванні підприємства протягом 2021-2024 років: з 0,06 у 2021 році до 0,26 у 2024 році. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Проте у 2025 році коефіцієнт знизився до 0,09, що сигналізує про тимчасове збільшення зовнішньої заборгованості або розширення діяльності за рахунок позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості, що відображає співвідношення власного капіталу до поточних зобов'язань, також демонструє позитивну тенденцію у 2021-2024 роках, зростаючи від 0,06 до 0,35. Це свідчить про покращення здатності підприємства протистояти фінансовим ризикам і забезпечувати стабільну діяльність. Зниження показника до 0,10 у 2025 році відображає зростання зобов'язань і вимагає підвищеної уваги до фінансового планування та контролю боргових зобов'язань.

Таким чином, аналіз розрахункових коефіцієнтів свідчить, що ТОВ «Мегабуд-БК» у 2021-2024 роках демонструвало стабільне зростання фінансової стійкості та ліквідності, проте у 2025 році спостерігається певне зниження ключових показників, що потребує оперативного управлінського втручання для підтримки стабільності фінансового стану підприємства.

Динаміка ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «Мегабуд-БК», таких як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт автономії, представлена на рисунку 2.5. На графіку наочно відображено, як протягом 2021-2025 років змінювалася здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, а також частка власного капіталу у фінансуванні активів. Візуалізація дозволяє швидко оцінити тенденції підвищення або зниження ліквідності та фінансової незалежності підприємства у зазначений період.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Мегабуд-БК» дозволяє виділити низку ключових тенденцій, які відображають загальну динаміку розвитку підприємства та вплив різноманітних факторів на його ефективність. Перш за все, спостерігається коливання обсягів доходів та витрат, що зумовлено

сезонністю будівельних робіт, змінами попиту на будівельні матеріали та впливом зовнішніх економічних чинників. Незважаючи на це, підприємству вдалося забезпечити поступове зростання чистого прибутку, що свідчить про ефективну організацію витрат та здатність адаптуватися до ринкових умов.



Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності та автономії

ТОВ «Мегабуд-БК» за 2021-2025 роки

Джерело: побудовано на основі розрахункових даних табл. 2.5

Крім того, аналіз ліквідності та фінансової стійкості вказує на підвищення здатності компанії погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів та збільшення частки власного капіталу у структурі фінансування. Це забезпечує підприємству більшу незалежність від зовнішніх джерел фінансування та знижує ризики неплатоспроможності.

Серед факторів, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», варто виділити внутрішні – високий рівень професіоналізму співробітників, наявність сучасної техніки, оптимізація логістичних процесів, впровадження технологій управління виробництвом та обслуговуванням клієнтів. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація в регіоні та країні, коливання цін на будівельні матеріали, транспортні та енергетичні витрати, а також зміни у законодавстві та регуляторні обмеження.

Таблиця 2.6 систематизує основні тенденції та фактори впливу, що дозволяє наочно оцінити їхній вплив на загальну результативність підприємства та визначити стратегічні напрями для подальшого розвитку.

Таблиця 2.6 – Основні тенденції та фактори впливу на ефективність ТОВ «Мегабуд-БК» у 2021-2025 роках

<i>Тенденція</i>	<i>Суть прояву</i>	<i>Фактори впливу</i>
Зниження доходів	Падіння обсягів реалізації	Воєнний стан, зменшення попиту, обмеження логістики
Зростання прибутку	Підвищення маржинальності	Оптимізація витрат, автоматизація процесів
Нестабільність ліквідності	Коливання співвідношення активів і зобов'язань	Коливання обсягів замовлень, зміна структури фінансування
Низька автономія	Значна частка позикових коштів	Потреба в обігових коштах, кредитне фінансування

Джерело: систематизовано автором на основі дослідження показників ТОВ «Мегабуд-БК»

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє виділити кілька ключових тенденцій у фінансово-економічному стані ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2021-2025 років. Першою помітною тенденцією є зниження доходів, яке проявляється у падінні обсягів реалізації продукції та послуг. Це явище безпосередньо пов'язане із зовнішніми чинниками, такими як воєнний стан, зменшення попиту на будівельні матеріали та обмеження у логістиці, що ускладнює своєчасне постачання продукції замовникам.

Другою тенденцією є зростання прибутку, що свідчить про підвищення маржинальності діяльності компанії. Цей процес зумовлений ефективною оптимізацією витрат, впровадженням автоматизації виробничих та управлінських процесів, що дозволяє підприємству зберігати позитивний фінансовий результат навіть за умов зменшення доходів.

Третя тенденція – нестабільність ліквідності, яка проявляється у коливаннях співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Це обумовлено змінами у структурі замовлень та фінансування підприємства, а

також нерівномірністю надходжень коштів, що потребує постійного моніторингу та коригування фінансової політики.

Четверта тенденція – низька автономія компанії, яка характеризується значною часткою позикових коштів у фінансуванні. Це свідчить про потребу підприємства у залученні обігових коштів та кредитів для забезпечення стабільного функціонування, що підкреслює важливість стратегічного управління фінансами та контролю за рівнем заборгованості.

Таким чином, таблиця 2.6 дозволяє наочно оцінити як позитивні, так і негативні аспекти діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», а також визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність підприємства, і слугує основою для розробки заходів щодо підвищення фінансової стійкості та управління ризиками.

2.3. Оцінка системи ризик-менеджменту та основних ризиків ТОВ «Мегабуд-БК» в умовах воєнного стану

У сучасних умовах воєнного стану система ризик-менеджменту підприємств реального сектору економіки набуває стратегічного значення, оскільки нестабільність зовнішнього середовища прямо впливає на їхню фінансову стійкість, операційну ефективність і довгострокову життєздатність. Особливої актуальності це питання набуває для будівельних підприємств, діяльність яких залежить від наявності ресурсів, стійкості логістичних каналів, стану інфраструктури та загального економічного клімату в країні.

Для ТОВ «Мегабуд-БК», що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів, виконанні ремонтно-будівельних робіт і наданні послуг із перевезення сипучих вантажів, ефективне управління ризиками є ключовою передумовою забезпечення стабільності, збереження ресурсного потенціалу та підтримання конкурентних позицій на ринку. В умовах військових дій підприємство стикається з високою волатильністю попиту, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, імовірністю порушення виробничих процесів та

загрозами, пов'язаними з фізичною безпекою активів і персоналу.

З огляду на це виникає нагальна потреба у комплексному дослідженні ризиків, які впливають на діяльність ТОВ «Мегабуд-БК», а також у всебічній оцінці функціонування існуючої системи ризик-менеджменту. Така оцінка дозволяє визначити рівень її відповідності сучасним вимогам безпеки, своєчасності реагування на виклики та здатності забезпечувати адаптивність підприємства в умовах кризових ситуацій.

У межах даного підпункту буде проведено:

- ідентифікацію ключових ризиків, які виникають у діяльності підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників воєнного періоду;
- аналіз організаційної системи управління ризиками, зокрема оцінку розподілу функцій, відповідальності, наявності регламентів і процедур реагування;
- оцінку рівня готовності підприємства до кризових ситуацій та надзвичайних подій, включаючи здатність забезпечувати безперебійність діяльності, адаптивність до швидких змін та ефективність антикризових заходів.

Результати аналізу представимо із застосуванням таблиць, що узагальнюють вплив окремих ризиків на операційну та фінансову діяльність підприємства, а також із посиланнями на цифрові дані, що забезпечують об'єктивність оцінки. Таке дослідження дозволить не лише оцінити поточний стан ризик-менеджменту на ТОВ «Мегабуд-БК», але й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення його ефективності в умовах воєнного часу.

Враховуючи те, що стабільність функціонування підприємства безпосередньо залежить від своєчасного визначення загроз та їх потенційного впливу на всі сфери операційної діяльності, першочерговим етапом оцінки системи ризик-менеджменту ТОВ «Мегабуд-БК» є ідентифікація ключових ризиків. У період воєнного стану підприємство стикається зі значно ширшим спектром ризиків, ніж у мирний час, причому зростає не лише їх кількість, а й

інтенсивність, масштаб можливих наслідків та швидкість їх реалізації.

Для забезпечення комплексності оцінки ризик-менеджменту першим етапом є систематизація та класифікація загроз, які формуються під впливом зовнішнього середовища. Саме зовнішні ризики мають найбільш непередбачуваний характер, особливо у воєнний період, коли економічні, політичні та логістичні чинники безпосередньо трансформують умови функціонування підприємств будівельної галузі. Для ТОВ «Мегабуд-БК» такі ризики мають особливе значення, оскільки пов'язані зі зміною доступності ресурсів, перебоєм транспортних маршрутів, коливанням попиту та нестабільністю фінансового ринку.

З метою структурування цих загроз та подальшого визначення їхнього впливу на діяльність підприємства доцільно здійснити їх класифікацію за джерелом виникнення, характером дії, ймовірністю реалізації та потенційними наслідками. Узагальнені результати наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Класифікація зовнішніх ризиків ТОВ «Мегабуд-БК» у воєнний період

<i>Група ризиків</i>	<i>Конкретний ризик</i>	<i>Ймовірність (1–5)</i>	<i>Вплив (1–5)</i>	<i>Рівень ризику (P×I)</i>	<i>Характер впливу</i>
Воєнно-політичні	Руйнування інфраструктури, неможливість роботи на окремих територіях	5	5	25 (критичний)	Зупинка діяльності, збитки
Логістичні	Перебої поставок матеріалів	5	4	20 (дуже високий)	Зриви проєктів
Логістичні	Зростання вартості перевезень	4	4	16 (високий)	Зростання собівартості
Ринкові	Зниження попиту на будівельні послуги	4	4	16 (високий)	Падіння доходів
Фінансово-економічні	Інфляція та удорожчання ресурсів	5	3	15 (високий)	Зниження маржі
Фінансові	Обмеження кредитування	3	4	12 (середній)	Ускладнення фінансування оборотного капіталу

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Мегабуд-БК»

Дані таблиці 2.7 свідчать, що найбільш критичними для ТОВ «Мегабуд-БК» є ризики, пов'язані з воєнно-політичною ситуацією та логістикою. Максимальний рівень ризику (25) пов'язаний з можливими руйнуваннями інфраструктури та обмеженням доступу до виробничих площадок. Це становить безпосередню загрозу стабільності виробництва та виконання договорів.

Значні ризики також пов'язані з перебоями поставок і зростанням вартості матеріалів, що в умовах залежності компанії від транспортування вантажів створює системні операційні обмеження. Ринковий ризик, який полягає у зниженні попиту, залишається значним через скорочення інвестицій в будівництво та зменшення кількості проєктів у регіоні.

Поряд із суттєвим впливом факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємства важливе значення для формування загального рівня економічної безпеки ТОВ «Мегабуд-БК» мають також внутрішні ризики. Вони виникають безпосередньо в межах організаційної структури, виробничих процесів, системи управління, фінансових потоків і кадрового забезпечення. На відміну від зовнішніх загроз, внутрішні ризики можуть частково або повністю контролюватися підприємством, що дає змогу своєчасно реагувати на їх прояви та мінімізувати негативні наслідки.

З огляду на особливості діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», яке одночасно виконує будівельно-ремонтні роботи, здійснює виробництво будівельних матеріалів та забезпечує транспортно-логістичні операції, внутрішні ризики мають комплексний характер і здатні одночасно впливати на ефективність виробництва, якість виконання замовлень, фінансову стійкість і репутацію компанії. Для подальшого аналізу було здійснено їх систематизацію за ключовими напрямками, що дозволяє оцінити ймовірність їх прояву та масштаби можливих наслідків.

Класифікацію основних внутрішніх ризиків діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» наведено у таблиці 2.8.

Найвищий рівень внутрішнього ризику пов'язаний із кадровими загрозами (20 балів). Мобілізація, міграція населення та конкуренція за кваліфікованих

спеціалістів призводять до утруднення укомплектування бригад, що викликає затримки у виконанні контрактів.

Таблиця 2.8 – Внутрішні ризики діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Група ризиків</i>	<i>Конкретний ризик</i>	<i>Ймовірність (1–5)</i>	<i>Вплив (1–5)</i>	<i>Рівень ризику</i>	<i>Характер прояву</i>
Виробничі	Несправність техніки, брак запчастин	4	4	16 (високий)	Зупинки робіт
Виробничі	Недостатньо палива для повноцінної роботи	3	4	12 (середній)	Зниження темпів робіт
Кадрові	Відтік працівників, мобілізація	5	4	20 (дуже високий)	Дефіцит персоналу
Операційні	Збої в координації між підрозділами	3	3	9 (середній)	Затримки виконання завдань
Фінансові	Нестача обігових коштів	4	4	16 (високий)	Неможливість закупівель
Фінансові	Зростання дебіторської заборгованості	3	3	9 (середній)	Зниження ліквідності

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Мегабуд-БК»

Виробничі ризики також залишаються суттєвими: несправність техніки та складнощі з її ремонтом ускладнюють виконання робіт, а нестача палива періодично зупиняє технічні процеси. Фінансові внутрішні ризики підтверджуються даними таблиці 2.5 (коефіцієнти ліквідності та автономії), де простежується нестабільність платоспроможності підприємства у воєнні роки.

Проведена ідентифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків дозволила сформулювати комплексне уявлення про спектр загроз, що впливають на діяльність ТОВ «Мегабуд-БК» у воєнний період. Однак для більш глибокої оцінки їх значущості необхідно не лише перелічити потенційні ризики, але й визначити їх імовірність та рівень можливих наслідків. Це дає змогу здійснити ранжування ризиків, встановити пріоритети в управлінні та окреслити напрями для негайного реагування.

З огляду на те, що підприємство одночасно зазнає тиску з боку нестабільного ринкового середовища, логістичних обмежень, фінансових

коливань та внутрішніх організаційних недоліків, узагальнення ризиків у єдиному аналітичному полі є критично важливим для формування ефективної системи ризик-менеджменту. Саме тому на наступному етапі було складено інтегровану карту ризиків, яка об'єднує всі раніше визначені загрози та оцінює їхній вплив у порівняльному вигляді.

Зведені результати оцінювання представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Зведена карта ризиків ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Категорія ризику</i>	<i>Середній рівень ризику</i>	<i>Клас загрози</i>
Воєнно-політичні	25	Критичні
Логістичні	18	Дуже високі
Кадрові	20	Дуже високі
Виробничі	14	Високі
Фінансові	13	Високі
Ринкові	16	Високі

Джерело: систематизовано автором на основі даних табл. 2.7-2.8

На основі проведеної ідентифікації встановлено, що підприємство функціонує у надзвичайно ризиковому середовищі, де більшість загроз належать до високого та критичного рівня. Найнебезпечнішими є воєнно-політичні, кадрові та логістичні ризики, що формують комплексний вплив на всі аспекти діяльності підприємства – виробничий, фінансовий, ринковий і операційний.

Виявлені ризики створюють підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу системи управління ризиками, оцінки її ефективності та визначення рівня готовності ТОВ «Мегабуд-БК» до кризових ситуацій та надзвичайних подій.

Ефективність системи ризик-менеджменту підприємства значною мірою залежить від чіткості розподілу функцій, визначення відповідальності за різні типи ризиків, наявності формалізованих регламентів та процедур реагування на надзвичайні ситуації. Для ТОВ «Мегабуд-БК» організаційна структура управління ризиками інтегрована у загальну систему корпоративного управління та передбачає координацію між ключовими підрозділами: виробничо-технічним відділом, відділом контролю якості, відділом логістики та відділом

обслуговування клієнтів.

Розподіл функцій у межах системи ризик-менеджменту у ТОВ «Мегабуд-БК» здійснюється таким чином, щоб кожен підрозділ відповідав за контроль та мінімізацію певного типу ризиків:

- виробничо-технічний відділ відповідає за безперебійну роботу обладнання та контроль технологічного процесу, що дозволяє запобігати операційним ризикам;
- відділ контролю якості здійснює перевірку матеріалів та готової продукції, що зменшує ризики дефектів та гарантійних претензій;
- відділ логістики управляє транспортними потоками, забезпечує своєчасну доставку матеріалів і готової продукції, що мінімізує ризики зриву постачання та додаткових витрат;
- відділ обслуговування клієнтів координує взаємодію із замовниками, контролює виконання договірних зобов'язань та своєчасне реагування на рекламачії.

Наявність регламентів та процедур реагування на кризові ситуації дозволяє підприємству оперативно знижувати негативні наслідки зовнішніх та внутрішніх ризиків: розроблені алгоритми дій у разі перебоїв постачання матеріалів або несправностей техніки включають визначення відповідальних осіб, терміни усунення проблем та резервні заходи, що забезпечує безперервність операцій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розподіл функцій та відповідальності у системі управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Підрозділ</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Типи ризиків під контролем</i>	<i>Відповідальні особи</i>	<i>Регламенти та процедури</i>
1	2	3	4	5
Виробничо-технічний відділ	Контроль обладнання та технології	Операційні, технічні	Начальник відділу	План профілактики та технічного обслуговування
Відділ контролю якості	Перевірка матеріалів і продукції	Якість продукції, дефекти	Головний контролер якості	Регламент перевірки та тестування продукції

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Відділ логістики	Організація постачання і транспорту	Логістичні, постачання	Логістичний менеджер	Процедури перевезення, резервні маршрути
Відділ обслуговування клієнтів	Контроль виконання замовлень	Контрактні, репутаційні	Менеджер по роботі з клієнтами	Процедури обробки реклаमाцій та термінів виконання

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Мегабуд-БК»

Аналіз таблиці показує, що ТОВ «Мегабуд-БК» дотримується принципу поділу відповідальності та спеціалізації функцій, що забезпечує системність та прозорість управління ризиками. Крім того, наявність формалізованих регламентів дозволяє стандартизувати дії персоналу у випадку непередбачуваних ситуацій та мінімізувати негативний вплив на операційну діяльність.

Варто зазначити, що ефективність організаційної системи управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК» підвищується завдяки комбінованому підходу, який включає регулярний моніторинг ризиків, навчання персоналу та оцінку результатів управлінських рішень, що дозволяє адаптувати систему до умов воєнного стану та швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози.

Для детальної оцінки здатності ТОВ «Мегабуд-БК» реагувати на кризові ситуації та надзвичайні події доцільно розглянути поточний стан готовності підприємства. Таблиця 2.11 відображає ключові аспекти цієї готовності, включаючи наявність ресурсів, організаційних процедур та механізмів реагування, що дозволяє комплексно оцінити реальний рівень стійкості компанії в умовах воєнного стану.

Аналіз таблиці 2.11 дозволяє зробити висновки про реальний стан готовності ТОВ «Мегабуд-БК» до кризових ситуацій та надзвичайних подій. Перш за все, забезпечення безперебійності діяльності компанії визначається наявністю власного автопарку спеціальної техніки, ефективним контролем постачання матеріалів та плануванням логістики. Ці заходи координуються виробничо-технічним відділом та відділом логістики, що забезпечує

безперервність операцій навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 2.11 – Поточний стан готовності ТОВ «Мегабуд-БК» до кризових ситуацій та надзвичайних подій

<i>Напрямок готовності</i>	<i>Поточний стан</i>	<i>Відповідальні підрозділи</i>
Забезпечення безперебійності	Власний автопарк спеціальної техніки, контроль постачання матеріалів, планування логістики	Виробничо-технічний відділ, логістика
Адаптивність до змін	Швидке реагування на коливання обсягів замовлень, використання цифрових інструментів	Всі підрозділи
Ефективність антикризових заходів	Система моніторингу ризиків, наявність регламентів і процедур реагування на надзвичайні ситуації	Відділ контролю якості, фінансовий відділ

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Мегабуд-БК»

Щодо адаптивності до змін, підприємство демонструє здатність швидко реагувати на коливання обсягів замовлень, використовуючи сучасні цифрові інструменти для планування та комунікації. Такий підхід залучає всі підрозділи компанії, що свідчить про високий рівень внутрішньої координації та оперативності в умовах нестабільності ринку.

Ефективність антикризових заходів забезпечується системою моніторингу ризиків та наявністю регламентів і процедур реагування на надзвичайні ситуації. Відповідальність за ці процеси покладена на відділ контролю якості та фінансовий відділ, що дозволяє своєчасно виявляти ризики та вживати необхідних заходів для мінімізації негативних наслідків. Таким чином, таблиця демонструє, що ТОВ «Мегабуд-БК» має системний підхід до забезпечення стабільності діяльності та управління кризовими ризиками в умовах воєнного стану.

Аналіз діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» дозволив оцінити фінансовий стан, ключові ризики та готовність до кризових ситуацій. На основі цих даних можна визначити напрямки вдосконалення системи ризик-менеджменту для підвищення стабільності та адаптивності підприємства в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «Мегабуд-БК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегічні підходи до зміцнення стійкості підприємства

У сучасних умовах воєнного стану для будівельних підприємств, таких як ТОВ «Мегабуд-БК», стратегічне управління ризиками набуває виняткового значення, оскільки саме від здатності підприємства прогнозувати та контролювати ризики залежить його стабільність і виживання на ринку. Підприємства не можуть обмежуватися лише реакцією на вже наявні загрози: необхідне системне передбачення потенційних ризиків, аналіз їхніх наслідків та розробка заходів із мінімізації негативного впливу. Це включає ідентифікацію критичних зон діяльності, оцінку ресурсних обмежень, прогнозування змін у попиті та цінах на будівельні матеріали, а також оцінку зовнішніх факторів, таких як коливання законодавства, логістичні перешкоди або загрози безпеці персоналу.

Стратегічна стійкість компанії формується через комплексну систему заходів, яка охоплює прогнозування потенційних сценаріїв розвитку подій, планування ресурсів та фінансів, організацію резервних механізмів та забезпечення безперервності виробничих процесів навіть в умовах екстремальних зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий підхід дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на виникаючі загрози, а й підтримувати конкурентоспроможність, зберігати стабільний рівень доходів і прибутковості, а також забезпечувати безпеку персоналу та ефективність управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Більш того, стратегічне управління ризиками сприяє формуванню адаптивної організаційної культури, де всі підрозділи підприємства залучені до процесу оцінки та контролю ризиків. Це забезпечує узгодженість дій між виробничими, логістичними, фінансовими та адміністративними службами,

створює можливості для своєчасної корекції планів та зменшує ймовірність негативних фінансових та операційних наслідків. Отже, стратегічне управління ризиками стає не лише інструментом запобігання втратам, а й основою для розвитку підприємства у складних умовах воєнного стану.

Першим важливим напрямком зміцнення стійкості підприємства є розробка сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації (табл. 3.1). Такий підхід дозволяє оцінити потенційні ризики та підготувати компанію до їх можливого настання. Сценарії можуть охоплювати широкий спектр подій, від тимчасових перебоїв у постачанні матеріалів до руйнувань інфраструктури через бойові дії або надзвичайні погодні умови.

Таблиця 3.1 – Приклади сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Сценарій</i>	<i>Потенційні наслідки</i>	<i>Заходи реагування</i>	<i>Відповідальні підрозділи</i>
Перебої постачання цементу	Затримка будівництва	Пошук альтернативних постачальників, формування запасів	Виробничо-технічний відділ, логістика
Руйнування об'єкта	Призупинення робіт	Евакуація персоналу, відновлення об'єкта, страхові процедури	Відділ контролю якості, охорона
Пошкодження техніки	Зупинка перевезень	Використання резервного автопарку, оренда додаткової техніки	Виробничо-технічний відділ

Джерело: авторська розробка

Ключовим елементом у цьому процесі є ідентифікація критичних точок, де підприємство найбільш вразливе. Для ТОВ «Мегабуд-БК» такими точками можуть бути забезпечення стабільного постачання цементу та інших будівельних матеріалів, робота автопарку та логістичних ланцюгів, а також безпека об'єктів та персоналу. На основі цих даних формуються альтернативні сценарії розвитку подій, що дозволяє керівництву визначити пріоритети реагування і оптимальні шляхи дій.

Другим стратегічним напрямком є оптимізація ресурсного та фінансового планування (табл. 3.2). Ефективне використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів і підвищити адаптивність підприємства.

Таблиця 3.2 – Оптимізація ресурсного та фінансового планування ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Напрямок</i>	<i>Дія</i>	<i>Очікуваний результат</i>	<i>Відповідальні підрозділи</i>
Техніка	Планування використання автопарку, резервна техніка	Безперебійне перевезення матеріалів	Виробничо-технічний відділ
Матеріали	Формування мінімальних запасів, контроль постачання	Зменшення ризику зупинки робіт	Логістика, склад
Фінанси	Формування резервного фонду, контроль витрат	Підтримка ліквідності, стабільність платежів	Фінансовий відділ

Джерело: авторська розробка

Для ТОВ «Мегабуд-БК» оптимізація ресурсного планування включає раціональний розподіл спеціальної техніки, контроль наявності будівельних матеріалів на складі, планування графіків роботи автопарку та обчислення витрат на ремонт і обслуговування техніки. Це дозволяє знизити ризики простою виробництва та забезпечити безперебійну роботу навіть у складних умовах.

Фінансове планування передбачає формування резервних фондів, контроль витрат, аналіз поточної ліквідності та платоспроможності, а також визначення пріоритетів у фінансуванні критичних напрямів діяльності. Застосування таких заходів дозволяє підтримувати стабільний грошовий потік, що є важливим елементом стійкості компанії.

Третім напрямком є розробка резервних планів для забезпечення безперервності виробництва (табл. 3.3). Це передбачає створення системи

заходів, яка дозволяє компанії продовжувати роботу навіть у випадку значних зовнішніх чи внутрішніх загроз.

Таблиця 3.3 – Резервні плани для безперервності виробництва ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Напрямок</i>	<i>Заходи резервування</i>	<i>Очікуваний ефект</i>	<i>Відповідальні підрозділи</i>
Постачання матеріалів	Альтернативні постачальники, створення складів-резервів	Зниження ризику затримки робіт	Логістика, виробничо-технічний відділ
Транспорт	Резервний автопарк, оренда техніки	Безперебійні перевезення	Виробничо-технічний відділ
Персонал	Залучення додаткових робітників за потреби	Забезпечення виконання робіт	Відділ кадрів, виробничий відділ

Джерело: авторська розробка

До таких заходів належить формування резервних джерел постачання матеріалів, створення альтернативних маршрутів логістики, резервування ключової техніки та залучення додаткового персоналу у критичних ситуаціях. Важливим аспектом є також наявність документованих регламентів і процедур реагування, що дозволяють оперативно організувати роботу підрозділів та забезпечити координацію дій між ними.

Інтеграція наведених стратегічних заходів у загальну систему управління ризиками дозволяє ТОВ «Мегабуд-БК» створити цілісну, взаємопов'язану модель функціонування, що здатна забезпечувати стабільність діяльності навіть за умов високої нестабільності зовнішнього середовища. Зокрема, впровадження сценарного планування дозволяє прогнозувати потенційні надзвичайні ситуації та формувати декілька варіантів розвитку подій, що дає можливість вибору найбільш оптимальної стратегії реагування. Це знижує рівень непередбачуваних втрат та підвищує ефективність управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Оптимізація ресурсів та фінансів виступає ключовим інструментом підтримки стійкості підприємства, адже дозволяє раціонально розподіляти

обмежені матеріальні, трудові та фінансові ресурси, враховуючи пріоритети та критичні потреби виробництва. Такий підхід зменшує ризик простоїв, дефіциту матеріалів або перевантаження персоналу, одночасно підвищуючи економічну ефективність діяльності.

Розробка резервних планів забезпечує безперервність виробничих процесів і здатність швидко відновлювати діяльність у разі виникнення кризових ситуацій. Це включає створення запасів критично важливих матеріалів, резервного технічного обладнання, альтернативних каналів постачання та механізмів підтримки логістики, що гарантують мінімізацію простоїв та збереження темпів виконання замовлень.

Комплексне впровадження цих заходів формує модель управління, де кожен елемент взаємодіє з іншими, створюючи систему превентивного контролю та оперативного реагування. Така інтеграція дозволяє не лише зменшити ризики фінансових втрат і виробничих перебоїв, а й підтримувати конкурентоспроможність підприємства за умов воєнного стану, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, стабільність доходів і задоволення потреб замовників.

На рисунку 3.1 наочно представлено схему інтеграції стратегічних підходів до зміцнення стійкості ТОВ «Мегабуд-БК», де чітко простежується взаємозв'язок між сценарним плануванням, оптимізацією ресурсів та розробкою резервних планів для забезпечення безперервності діяльності. Така візуалізація допомагає краще розуміти логіку управлінських рішень та послідовність реалізації стратегічних заходів.

Стратегічні підходи до зміцнення стійкості підприємства є ключовим інструментом забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, зокрема в періоди воєнного стану. Вони спрямовані на комплексне прогнозування ризиків, своєчасне реагування на виникаючі загрози та мінімізацію негативних наслідків для всіх напрямів діяльності підприємства. Інтеграція сценарного планування, оптимізації ресурсного та фінансового забезпечення, а також розробки резервних

планів дозволяє створити ефективну систему управління, здатну забезпечувати безперервність виробничих процесів, адаптивність до змін і оперативність прийняття рішень.

Інтеграція стратегічних підходів
до зміцнення стійкості підприємства



Рисунок 3.1 – Інтеграція стратегічних підходів до зміцнення стійкості
ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: авторська розробка

Впровадження стратегічних заходів підвищує загальну організаційну стійкість підприємства, формуючи внутрішню здатність протистояти кризовим явищам і зберігати стабільність діяльності за будь-яких умов. Це сприяє не лише зменшенню фінансових та виробничих ризиків, а й підвищенню довіри з боку клієнтів та партнерів, що безпосередньо впливає на збереження та розширення ринкової частки. Системний характер реалізації стратегічних підходів забезпечує координацію між підрозділами, раціональне використання ресурсів і ефективне планування, що дозволяє підприємству залишатися гнучким, адаптивним і стійким навіть у умовах екстремальних викликів.

Таким чином, стратегічні підходи до зміцнення стійкості виступають не лише як превентивний інструмент зниження ризиків, а й як базис для формування конкурентних переваг підприємства, підвищення його ефективності та стабільності розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Практичні інструменти мінімізації ризиків та підвищення адаптивності підприємства

У сучасних умовах воєнного стану підприємства будівельної галузі, зокрема ТОВ «Мегабуд-БК», стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми ризиками, що здатні значно впливати на їхню фінансову стабільність, виробничі процеси та конкурентоспроможність. Для ефективного забезпечення стійкості діяльності підприємства надзвичайно важливим є застосування практичних інструментів управління ризиками, що дозволяють оперативно реагувати на загрози, передбачати потенційні проблеми та мінімізувати їхні наслідки. Система таких заходів включає використання цифрових технологій для моніторингу ризиків, впровадження систем раннього попередження та ключових індикаторів ризиків, оптимізацію логістичних і постачальницьких процесів, підвищення безпеки персоналу та матеріальних активів, а також навчання співробітників методам кризового управління.

Застосування цих практичних інструментів створює комплексну модель ризик-менеджменту, що забезпечує підприємству високий рівень адаптивності, безперервність виробничих процесів та здатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Подальший аналіз у цьому підрозділі дозволяє детально розглянути кожен із цих інструментів, оцінити їхню ефективність та вплив на підвищення стійкості діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» в умовах воєнного стану.

У сучасних умовах цифровізація стає ключовим інструментом управління ризиками на будівельних підприємствах. ТОВ «Мегабуд-БК» активно впроваджує спеціалізовані програмні рішення для збору та аналізу даних щодо виробничих процесів, постачання матеріалів, фінансових потоків та логістики. Системи моніторингу дозволяють у реальному часі відстежувати відхилення від планових показників, виявляти ризикові ділянки та прогнозувати можливі проблеми, що зменшує ймовірність втрат і простоїв (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні цифрові інструменти для моніторингу ризиків ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Інструмент</i>	<i>Призначення</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
ERP-система	Контроль виробничих процесів	Зниження операційних ризиків
GPS-моніторинг автопарку	Відстеження логістики та перевезень	Мінімізація затримок доставки
BI-аналітика	Аналіз фінансових показників	Прогнозування ризиків у доходах та витратах

Джерело: авторська розробка

Впровадження таких рішень дозволяє формувати оперативні звіти та аналітику для керівництва, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема цифрового моніторингу ризиків ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: авторська розробка

Система раннього попередження передбачає визначення ключових індикаторів, які сигналізують про потенційні проблеми в різних сферах діяльності. Для ТОВ «Мегабуд-БК» такими індикаторами є: затримки постачання матеріалів, зменшення кількості замовлень, відхилення фінансових показників від планових, а також технічні неполадки в автопарку та спецтехніці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Ключові індикатори ризиків ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Напрямок ризику</i>	<i>Індикатор</i>	<i>Поріг тривоги</i>
Логістика	Затримка постачання >24 год	Виробничо-технічний відділ
Фінанси	Відхилення доходів >10%	Фінансовий відділ
Виробництво	Поломки техніки	Логістика

Джерело: авторська розробка

Впровадження індикаторів дозволяє керівництву отримувати попереджувальні сигнали і своєчасно коригувати процеси, що сприяє зменшенню негативних наслідків для підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення адаптивності ТОВ «Мегабуд-БК» є оптимізація логістики та управління постачанням матеріалів (табл. 3.6). Використання сучасних цифрових систем дозволяє прогнозувати потреби у матеріалах, планувати маршрути доставки та розподіляти ресурси між об'єктами ефективніше. Крім того, резервування матеріалів та планування запасів дозволяє уникнути простоїв через затримки постачання.

Таблиця 3.6 – Заходи оптимізації логістики ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Заходи</i>	<i>Очікуваний ефект</i>	<i>Відповідальні</i>
Автоматизоване планування маршрутів	Зменшення витрат на транспортування	Відділ логістики
Резерв матеріалів	Безперервність виробництва	Виробничо-технічний відділ
Контроль роботи автопарку	Своєчасна доставка	Відділ логістики

Джерело: авторська розробка

Ефективна логістика підвищує надійність виконання замовлень та скорочує витрати, що особливо важливо в умовах нестабільності та обмеженого доступу до ресурсів.

Безпека персоналу та матеріальних цінностей є пріоритетом для підприємства в умовах воєнного стану. Для ТОВ «Мегабуд-БК» застосовуються комплексні заходи: обладнання об'єктів охоронними системами, навчання

співробітників правилам безпеки, впровадження протоколів поведінки у надзвичайних ситуаціях, а також страхування основних активів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Заходи щодо безпеки персоналу та активів

<i>Заходи</i>	<i>Опис</i>	<i>Відповідальні</i>
Охорона об'єктів	Встановлення систем відеоспостереження	Виробничо-технічний відділ
Інструктаж персоналу	Навчання на випадок надзвичайних ситуацій	Відділ кадрів
Страхування техніки	Захист від втрат під час надзвичайних подій	Фінансовий відділ

Джерело: авторська розробка

Застосування цих заходів підвищує безпеку працівників і дозволяє мінімізувати збитки від непередбачених подій.

Підготовка персоналу до кризових ситуацій забезпечує швидке та ефективне реагування на ризики. У ТОВ «Мегабуд-БК» проводяться тренінги з кризового управління, навчання використанню цифрових систем моніторингу, відпрацювання дій у випадку логістичних затримок або поломок техніки (табл. 3.8). Підготовлені працівники здатні оперативно приймати рішення, що зменшує втрати та сприяє підтриманню стабільності діяльності.

Таблиця 3.8 – Система навчання персоналу у ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Тип навчання</i>	<i>Частота</i>	<i>Відповідальні</i>
Тренінги з кризового управління	2 рази на рік	Відділ кадрів
Відпрацювання сценаріїв надзвичайних ситуацій	Квартально	Виробничо-технічний відділ
Навчання роботі з цифровими системами	Постійно	ІТ-відділ

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Мегабуд-БК»

Таке навчання сприяє підвищенню професіоналізму співробітників та підвищує адаптивність підприємства в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи, можна зазначити, що практичні інструменти мінімізації

ризиків та підвищення адаптивності ТОВ «Мегабуд-БК» формують комплексну систему заходів, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Використання цифрових технологій для моніторингу ризиків забезпечує своєчасне виявлення потенційних проблем і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження системи раннього попередження та ключових індикаторів ризиків дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на відхилення від планових показників, запобігаючи значним втратам і скорочуючи час на прийняття рішень у кризових ситуаціях. Оптимізація логістичних та постачальницьких процесів сприяє забезпеченню безперервності виробництва, раціональному використанню ресурсів та підвищенню надійності виконання замовлень навіть за умов обмеженого доступу до матеріалів та ресурсів.

Забезпечення безпеки персоналу та матеріальних активів є невід'ємною складовою адаптивності підприємства, оскільки дозволяє мінімізувати негативні наслідки надзвичайних подій і гарантує збереження основних ресурсів компанії. Окрім того, навчання персоналу методам кризового управління формує високий рівень готовності працівників до реагування на екстремальні ситуації та підвищує загальну адаптивність підприємства.

Таким чином, інтеграція цифрових інструментів, систем раннього попередження, оптимізації ресурсів, заходів безпеки та навчання персоналу створює ефективну модель управління ризиками. Вона дозволяє ТОВ «Мегабуд-БК» підтримувати стабільність діяльності, зменшувати втрати від несприятливих факторів та забезпечувати конкурентоспроможність у складних умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» та системи управління ризиками дозволило всебічно оцінити ефективність функціонування підприємства у сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, та визначити основні напрями підвищення його конкурентоспроможності та стабільності. У процесі роботи було здійснено комплексний аналіз організаційної структури, фінансово-економічного стану, ризик-менеджменту та практичних інструментів мінімізації ризиків, що дало змогу сформулювати низку ключових висновків і рекомендацій.

Аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» показав, що підприємство є комплексним виробником будівельних матеріалів та надавачем широкого спектра послуг у будівельній сфері. Високий рівень професіоналізму співробітників, наявність власного автопарку спеціальної техніки, системний підхід до взаємодії із замовниками та використання сучасних технологій забезпечують стабільне виконання замовлень і високий рівень задоволеності клієнтів. Місія та стратегічні цілі компанії спрямовані на забезпечення якості, ефективності та довгострокового співробітництва, що створює конкурентні переваги на регіональному ринку.

Фінансово-економічний аналіз показав, що за досліджуваний період підприємство зазнало коливань доходів та витрат, що було обумовлено як зовнішніми факторами (воєнний стан, коливання попиту, обмеження логістики), так і внутрішніми аспектами управління ресурсами. При цьому тенденція зростання прибутку демонструє здатність компанії до ефективного контролю витрат і підвищення маржинальності діяльності. Аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності свідчить про певну нестабільність фінансової автономії, що зумовлено значною часткою позикового фінансування та потребою в обігових коштах. Разом із тим підприємство зберігає платоспроможність і здатне виконувати зобов'язання перед контрагентами, що підтверджує фінансову стійкість навіть в умовах кризових явищ.

Система управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК» має розвинену організаційну структуру з чітким розподілом функцій і відповідальності між підрозділами, що дозволяє забезпечити своєчасну і систематичну оцінку ризиків. Ідентифікація ключових зовнішніх та внутрішніх ризиків показала, що основними загрозами для підприємства є нестабільність постачання матеріалів, коливання обсягів замовлень, економічна невизначеність, а також ризики, пов'язані з безпекою персоналу та збереженням матеріальних активів. Проведений аналіз готовності до кризових ситуацій свідчить, що підприємство має базові механізми забезпечення безперебійності діяльності, адаптивності до змін та антикризових процедур, проте існує потенціал для подальшого вдосконалення цих процесів.

Розроблені стратегічні підходи до підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління включають формування сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації, оптимізацію ресурсного та фінансового планування, а також створення резервних планів для забезпечення безперервності виробництва. Інтеграція цих заходів у загальну систему управління дозволяє підприємству підвищити стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, зменшити втрати та підвищити оперативність управлінських рішень у складних умовах.

Практичні інструменти мінімізації ризиків та підвищення адаптивності включають використання цифрових технологій для моніторингу ризиків, впровадження системи раннього попередження, оптимізацію логістичних та постачальницьких процесів, підвищення безпеки персоналу та матеріальних активів, а також навчання працівників методам кризового управління. Реалізація цих заходів дозволяє створити ефективну модель управління, здатну підтримувати стабільність діяльності підприємства та забезпечувати його конкурентоспроможність навіть у період воєнного стану.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку будівельної галузі та економічної ситуації в країні, рекомендації щодо підвищення ефективності ризик-менеджменту включають системну інтеграцію стратегічних та практичних заходів, регулярний моніторинг ключових фінансових і операційних показників,

оптимізацію ресурсів і процесів, а також підвищення кваліфікації персоналу. Запропонована модель управління ризиками може бути адаптована до інших підприємств реального сектору економіки, що підкреслює її універсальність та практичну значущість.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективне управління ризиками, інтеграція стратегічних та практичних підходів, а також постійний контроль за фінансово-економічним станом підприємства дозволяють ТОВ «Мегабуд-БК» забезпечувати стійкий розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і зберігати стабільність у надзвичайно складних умовах. Отримані висновки і рекомендації мають практичну цінність для керівництва підприємства та можуть використовуватися для вдосконалення внутрішніх процедур управління, формування довгострокових стратегій розвитку і підвищення готовності до кризових ситуацій.

В цілому, проведена робота підтверджує, що системний підхід до управління ризиками є ключовою умовою забезпечення стабільності, ефективності та безперервного розвитку підприємств будівельної галузі. Такий підхід не лише дозволяє своєчасно виявляти та нейтралізувати потенційні загрози, але й формує основу для стратегічного планування та оптимізації ресурсів підприємства. Системна інтеграція заходів із прогнозування, моніторингу та реагування на ризики забезпечує здатність компанії ефективно протидіяти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, мінімізувати фінансові, операційні та логістичні втрати, підтримувати стабільний рівень якості продукції та надання послуг, а також підвищувати загальний рівень адаптивності до змінних умов ринку. Крім того, впровадження комплексної системи ризик-менеджменту створює міцну основу для формування стійких конкурентних переваг, забезпечує довгострокове зростання та сприяє розвитку підприємства, зміцнюючи його позиції на ринку та підвищуючи довіру клієнтів, партнерів і інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко В. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах / В.Бабенко, Т.Назарова // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2025. – Т. 3, № 4. – С. 9-16. DOI: 10.46299/j.isjmef.20250304.02.
2. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2024. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-57-1>.
3. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-55-17> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Вerezomskiy D. P., Grycenko V. S. Система кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків. Науковий вісник. 2025. С. 68-79
5. Голуб, В. В. (2025). Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. Економіка, управління та адміністрування, (4(110), 72–77. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(110\)-72-77](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(110)-72-77)
6. Дуднева, Ю., & Зайцева, А. (2024). Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
7. Кривов'язюк, І. (2025). Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
8. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 396 с.
9. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на

підприємствах під час кризових ситуацій. БізнесІнформ. 2025. №2. С. 289-296.

10. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. БізнесІнформ. 2025. № 1. С. 22-28. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-22_28.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
11. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (11), 2025. С. 19-27.
12. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2022. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-27-26>
13. Продиус, О., Адирова, Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство, 2024. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-58-61>
14. Рябоволик Т. Ф. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах ІНДУСТРІЇ 5.0 / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук. Економічний простір. 2025. № 189. С. 390-395
15. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Голобородько В.П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 115-123.
16. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 52-54.
17. Ткачук А. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством / А.Ткачук, Т.Біляк, В.Виговський // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – № 1

- (103). – С. 70–75. DOI: 10.26642/ema-2024-1(103)-70-75.
18. Ткачук, Г. (2024). Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*, (183), 64-68. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>
 19. Чорнодід, І. С., Іващенко, Т. О., & Шолудченко, С. В. (2024). Ризикоорієнтований підхід у системі сучасного менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-7-04-18>
 20. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house “Helvetica”, 2024. № 14 (91). С. 196–207.*
 21. Штангрет , А., Караїм, М., & Караїм , О. (2025). Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану .*Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-60-8>
 22. Alshebami A.S. Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2025. Volume 17(9). №3759.
 23. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2024. Volume 11(3). no e816.
 24. Ganushchak T. Innovative anti-crisis management at trade enterprises in the context of european integration and risks in Ukraine / T.Ganushchak, O.Sova, V.Melnyk // *Three seas economic journal*. – 2025. – Vol. 5, № 1. – P. 52–61. DOI: 10.30525/2661-5150/2025-5-8.
 25. Smith J., Thompson L. Crisis Management and Business Continuity: International Standards. *Journal of Risk Management*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/391918062_Business_Continuity_Management_in_Public_Sector_Organizations_Development_Challenges_and_Ways_Forward (дата звернення 01.11.2025).

ДОДАТКИ