

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

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

«13» \_\_\_\_\_ червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 12 від «13» червня 2025 р.)

# Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Управління ризиками господарської діяльності будівельного підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на першому (бакалаврському) рівні  
ОПП «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи МЕ-21

\_\_\_\_\_ Ярослав Дмитрович Філюшин

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Ольга Вячеславівна Кіріченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

\_\_\_\_\_ Володимир Васильович Сибірцев

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Економічна сутність ризиків та їх класифікація.....	6
1.2. Систематизація факторів виникнення ризиків діяльності економічних суб'єктів.....	10
1.3. Особливості управління ризиками господарської діяльності підприємств та сприяння їх мінімізації.....	13
РОЗДІЛ 2. СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ТААСС»	
2.1. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності будівельного підприємства ПП «ТААСС».....	18
2.2. Інтегральна оцінка ризиків господарської діяльності будівельного підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ТААСС»	
3.1. Запровадження системи ризик-орієнтованого управління як чинник підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.....	30
3.2. Пропозиції щодо формування системи адаптивного управління ризиками на підприємстві ПП «ТААСС».....	33
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	43

## ВСТУП

**Актуальність теми «Управління ризиками господарської діяльності будівельного підприємства»** зумовлена нестабільністю зовнішнього середовища, високою невизначеністю та специфікою будівельної галузі, що передбачає реалізацію капіталомістких і тривалих проєктів. Будівельна діяльність характеризується значною кількістю внутрішніх і зовнішніх ризиків – фінансових, виробничих, правових, екологічних, ринкових – що потребує системного управління для забезпечення стабільності підприємства. З урахуванням зростання конкуренції, коливань цін на ресурси та змін у регуляторному середовищі, важливо створення ефективної системи управління ризиками, що дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати загрози та мінімізувати їхній вплив. Таким чином, дослідження цієї проблеми має теоретичне та практичне значення для підвищення адаптивності, економічної безпеки й конкурентоспроможності будівельних підприємств.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками господарської діяльності будівельного підприємства з урахуванням специфіки його функціонування, сучасних економічних умов та потреб підвищення ефективності управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку, зниження рівня ризиків і зміцнення економічної безпеки підприємства.

**Завдання кваліфікаційної роботи** передбачають послідовне вирішення таких науково-практичних питань:

- дослідження теоретичних засад управління ризиками господарської діяльності підприємств та визначення їх значення для будівельної галузі;
- виявлення та аналіз основних видів ризиків, притаманних господарській діяльності будівельного підприємства;
- оцінка ефективності чинної системи управління ризиками на прикладі конкретного будівельного підприємства;

- розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління ризиками з метою зниження їх негативного впливу на результати діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність методів, інструментів та процедур управління ризиками, що виникають у процесі господарської діяльності будівельного підприємства, а також механізми їх ідентифікації, оцінки, контролю і мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління ризиками в господарській діяльності будівельного підприємства, що включають ідентифікацію, оцінку, аналіз і нейтралізацію ризиків, які впливають на ефективність його функціонування.

**Базою дослідження** є будівельне підприємство ПП «ТААСС», на якому здійснюється аналіз системи управління ризиками господарської діяльності та розробка рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням специфіки функціонування підприємства.

Для дослідження використано комплекс **методів**, що включає теоретичний аналіз наукових джерел, системний підхід до вивчення процесів управління ризиками, методи кількісної та якісної оцінки ризиків, а також практичні інструменти експертної оцінки і моделювання, що забезпечують всебічний аналіз господарської діяльності будівельного підприємства.

**Новизна дослідження** полягає у комплексному підході до управління ризиками будівельного підприємства з урахуванням галузевих особливостей та сучасних викликів. **Практична цінність** роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи управління ризиками, що сприяють підвищенню ефективності, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

**Структура роботи** включає вступ, три розділи, у яких розглядаються теоретичні основи, аналіз управління ризиками на будівельному підприємстві та пропозиції щодо їх удосконалення, висновки та список використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Економічна сутність ризиків та їх класифікація

Ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності будь-якого підприємства, оскільки прийняття управлінських рішень завжди пов'язане з певною мірою невизначеності. У ринковій економіці ризик виступає об'єктивною категорією, що відображає ймовірність настання несприятливих подій, які можуть вплинути на досягнення запланованих цілей підприємства, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність.

З метою глибшого розуміння сутності ризику як економічної категорії доцільно розглянути його історичний розвиток, який відображає зміну підходів до трактування цієї категорії в різні періоди часу. Це дозволяє простежити, як із розвитком економіки, науки та управлінської практики змінювалося уявлення про природу ризиків, їх джерела та методи управління ними. Узагальнену динаміку формування наукових уявлень про ризик подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Історичний розвиток економічного розуміння категорії «ризик»

Джерело: систематизовано автором на основі наукових джерел [5; 14]

Історичний розвиток економічного розуміння категорії «ризик» свідчить про поступову еволюцію від інтуїтивного сприйняття небезпеки до науково обґрунтованого підходу до аналізу й управління ризиками. Із розвитком економічної науки категорія ризику набула системного характеру, почала розглядатися як невід’ємна складова процесу прийняття управлінських рішень, що потребує кількісної оцінки та прогнозування. Така трансформація забезпечила можливість формування ефективних інструментів і методів управління ризиками, адаптованих до специфіки діяльності підприємств у різних галузях економіки, зокрема у будівництві [5].

З огляду на складність та багатовимірність економічної категорії «ризик», доцільним є формалізоване представлення її змісту у вигляді узагальненої моделі. Така модель дозволяє систематизувати основні складові ризику, виявити взаємозв’язки між джерелами виникнення, факторами впливу та можливими наслідками для господарської діяльності підприємства [8, с. 112]. Змістовне уявлення про економічну природу ризику представлено на рисунку 1.2.

Економічна сутність ризику полягає у можливості відхилення фактичних результатів господарської діяльності підприємства від запланованих або очікуваних під впливом дії різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Ризик відображає невизначеність економічного середовища, у якому функціонує підприємство, та пов’язаний з ймовірністю виникнення негативних наслідків, зокрема фінансових втрат, зниження прибутку, порушення виробничих процесів, недотримання контрактних зобов’язань або навіть загрозою банкрутства. Як економічна категорія, ризик є об’єктивним і постійно присутнім у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки кожне рішення несе в собі потенціал як позитивного результату, так і небажаних наслідків.

Ризик охоплює комплексне поєднання факторів, які можуть змінити параметри функціонування підприємства, тому його розгляд потребує системного підходу до ідентифікації, оцінювання, контролю та нейтралізації впливу. Саме розуміння економічної природи ризику формує підґрунтя для побудови ефективної системи управління ризиками, яка є важливою умовою

забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства в умовах невизначеності та мінливого ринкового середовища [5].

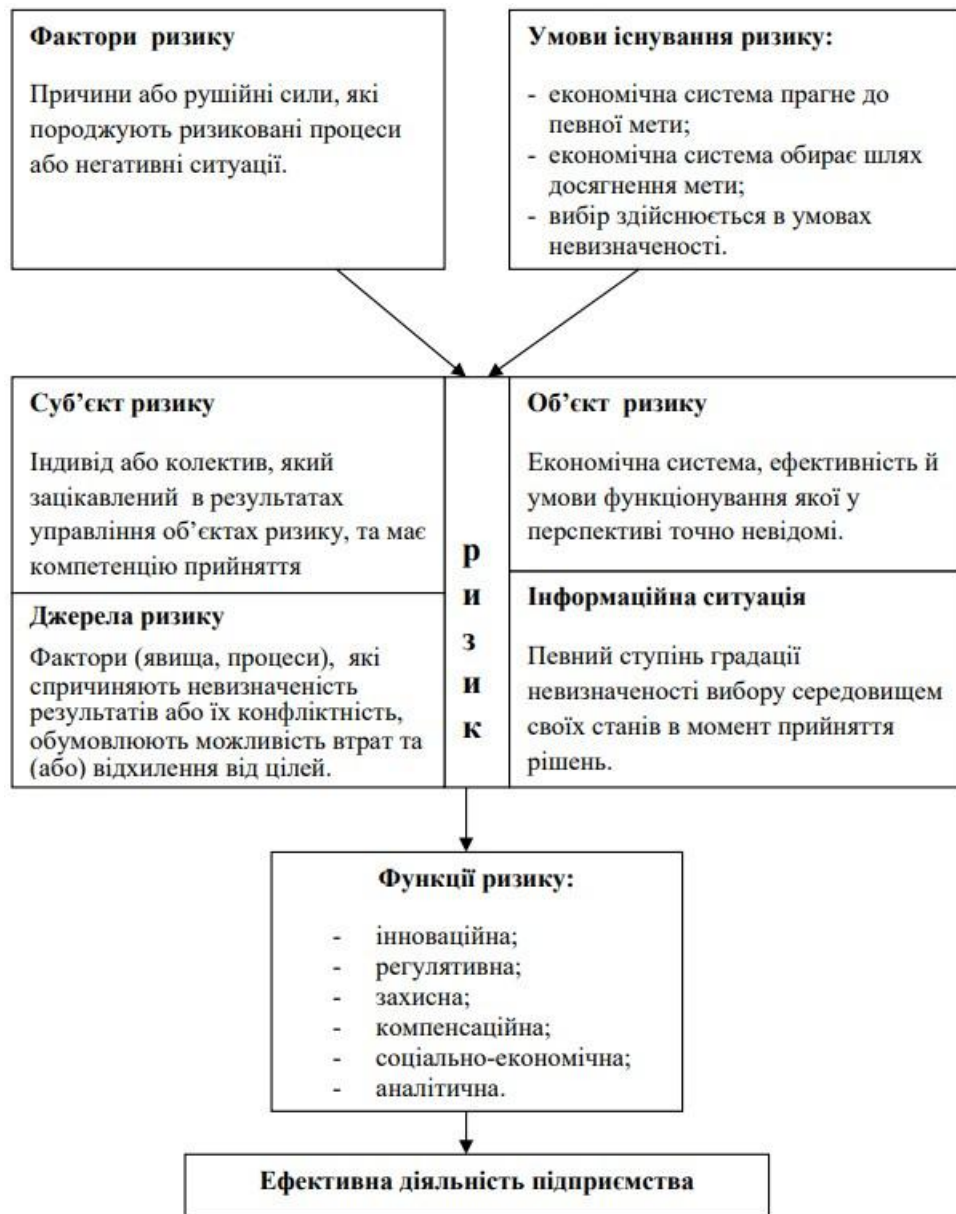


Рисунок 1.2 – Узагальнена модель ризику як економічної категорії в господарській діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел [5; 13]

Класифікація ризиків є важливим етапом у процесі їхнього аналізу та управління (рис. 1.3). Вона дає змогу впорядкувати різні види ризиків за певними ознаками, зокрема за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні), характером впливу (систематичні та несистематичні), сферами прояву (фінансові, виробничі, правові, екологічні тощо) та рівнем керованості. Такий підхід сприяє

формуванню обґрунтованої стратегії управління ризиками відповідно до специфіки діяльності підприємства, зокрема у будівельній галузі, де ризики мають підвищений рівень складності та взаємозалежності [13].

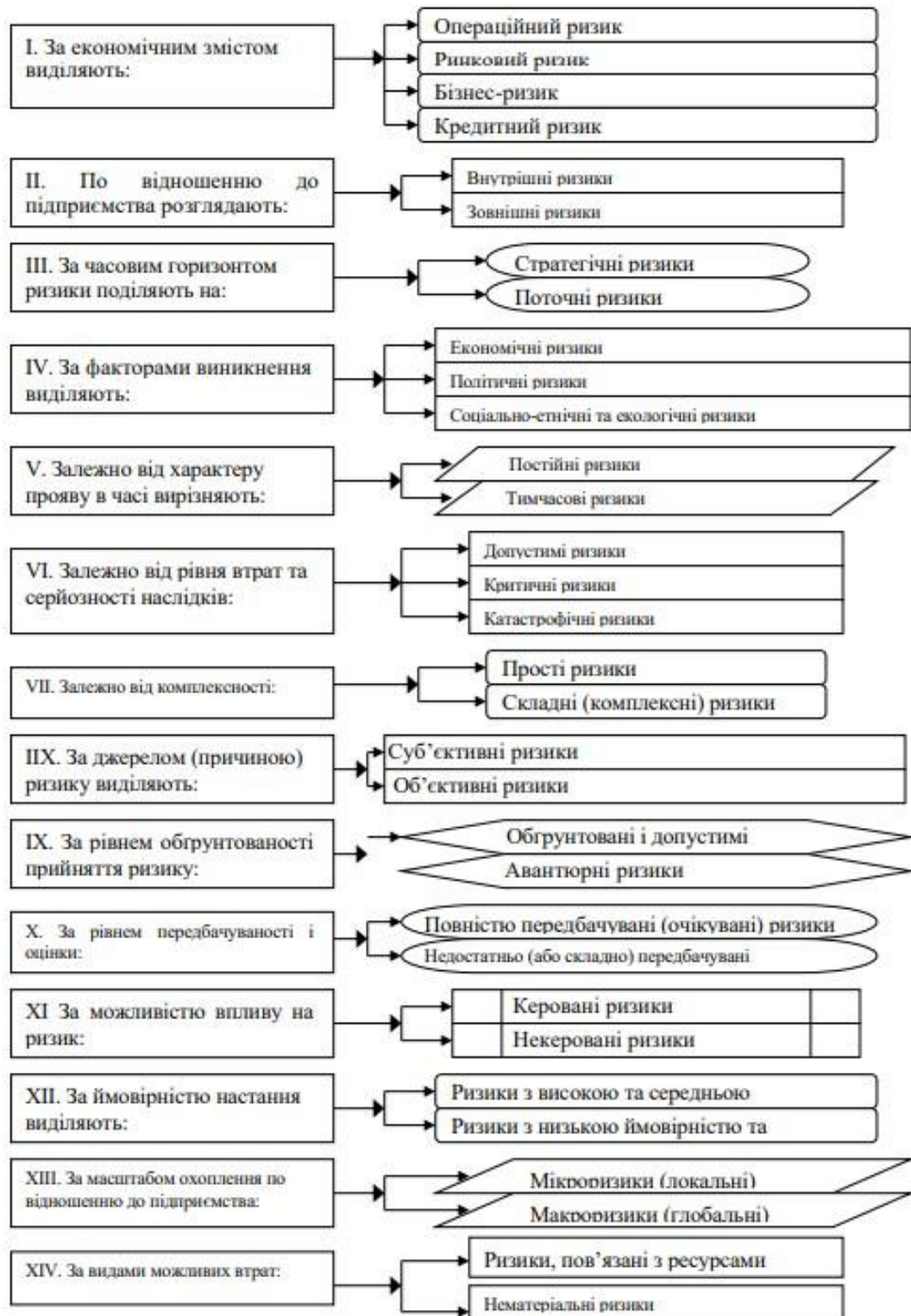


Рисунок 1.3 – Узагальнена класифікація ризиків господарської діяльності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі наукових джерел [2; 13]

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ризики є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Їх економічна сутність проявляється в можливості відхилення фактичних результатів від очікуваних, що потребує науково обґрунтованого підходу до їх ідентифікації та управління. Здійснення класифікації ризиків дозволяє структурувати потенційні загрози та створити передумови для формування ефективної системи ризик-менеджменту, спрямованої на забезпечення стабільності, безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Систематизація факторів виникнення ризиків діяльності економічних суб'єктів**

Систематизація факторів виникнення ризиків у діяльності економічних суб'єктів є ключовим етапом формування ефективної системи управління ризиками. Вона передбачає виявлення, узагальнення та поділ чинників, що зумовлюють ймовірність настання несприятливих подій, які можуть негативно вплинути на результати господарської діяльності підприємства. У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зростання конкуренції та нестабільності нормативно-правової бази систематизація таких факторів набуває особливої актуальності.

Фактори ризику можуть мати різну природу – економічну, політичну, соціальну, технологічну чи екологічну, а також поділятися за рівнем контролю з боку підприємства. Їх структурований аналіз дозволяє не лише точніше ідентифікувати джерела потенційних загроз, але й розробити відповідні превентивні заходи для зниження їх негативного впливу. Урахування цих факторів сприяє посиленню адаптивних можливостей підприємства та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [4].

Для детального аналізу факторів, що впливають на рівень ризику в

діяльності економічних суб'єктів, доцільно звернутися до структурованого узагальнення, представленого у таблиці 1.1. У ній систематизовано основні чинники, які визначають ступінь ризику, їх класифікацію за характером впливу, джерелами походження та рівнем можливого контролю. Така класифікація дозволяє комплексно оцінити ризикові фактори та розробити цілеспрямовані заходи для їх мінімізації.

Таблиця 1.1 – Основні фактори, що визначають рівень ризику у діяльності підприємства

<b>За джерелом виникнення</b>		
<b>Зовнішні фактори</b>		<b>Внутрішні фактори</b>
<b>За ступенем впливу</b>		
<i>Фактори прямого впливу</i>	<i>Фактори непрямого впливу</i>	
Правове поле країни Рівень державного регулювання Податкова система Постачальники Конкуренти Споживачі	Політична ситуація Науково-технічний прогрес Економічна ситуація в країні та галузі Міжнародні події Кліматичні та геологічні умови	Стан техніко-технологічної бази виробництва та характер інноваційних процесів Рівень організації виробничого процесу Стратегія розвитку, тактичне й оперативне планування Забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання Якість та конкурентоспроможність продукції Ринкова пропозиція Продуктивність праці Система мотивації Рівень прибутковості

*Джерело: складено автором на основі аналізу наукових праць [4; 11]*

У процесі аналізу ризиків господарської діяльності важливою складовою є систематизація факторів, що спричиняють їх виникнення. Усі ризикогенні фактори можна умовно розподілити на внутрішні та зовнішні, а також за характером впливу – на фактори прямої та непрямой дії. Такий поділ дозволяє краще зрозуміти природу ризику, визначити джерела його виникнення та

оцінити можливості управління ним на різних рівнях.

Внутрішні фактори – це чинники, які безпосередньо залежать від самого підприємства, його організаційної структури, кадрової політики, технологічного забезпечення, фінансових рішень, системи управління, культури ризик-менеджменту тощо. До цієї групи відносять, наприклад, неефективну систему планування, відсутність резервного фонду, застарілі виробничі потужності, недостатню кваліфікацію персоналу або недосконалу логістику. Ці чинники формуються у внутрішньому середовищі підприємства, тому на них можна впливати шляхом управлінських рішень, модернізації, навчання персоналу або впровадження нових технологій. Вони, зазвичай, піддаються моніторингу, контролю та коригуванню.

Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та є результатом дії економічного, політичного, правового, соціального, демографічного, екологічного чи технологічного середовищ. До них належать, зокрема, зміни у законодавстві, валютні коливання, коливання попиту на ринку, діяльність конкурентів, зміни у податковому полі, воєнні дії, енергетичні кризи, форс-мажорні обставини тощо. Підприємство не може прямо вплинути на ці фактори, однак здатне вчасно виявити їх, оцінити можливі наслідки та адаптуватися шляхом побудови сценаріїв, страхування, створення резервів чи диверсифікації діяльності.

Окрім цього, слід виділити фактори прямої та непрямой дії. Фактори прямої дії чинять безпосередній вплив на діяльність підприємства та прямо зумовлюють виникнення ризикових ситуацій. Наприклад, зростання вартості сировини чи пального, затримки з постачанням, відмова контрагента виконати зобов'язання або введення нових штрафних санкцій митницею. Їх вплив, як правило, швидкий, вимірюваний та очевидний.

Фактори непрямой дії, навпаки, впливають на діяльність підприємства опосередковано, через зміну умов функціонування чи довготривалі тренди. Сюди відносять, наприклад, зміну політичного клімату, соціальні настрої населення, трансформацію міжнародної кон'юнктури, зміну клімату,

технологічний прогрес. Вони менш очевидні, однак у довгостроковій перспективі можуть суттєво змінити характер ризиків або саму модель функціонування підприємства [11].

Комплексне урахування всіх зазначених груп чинників дозволяє сформувати ефективну систему управління ризиками, яка базується на ранньому виявленні загроз, побудові прогностичних моделей та прийнятті своєчасних превентивних заходів. Це, своєю чергою, забезпечує підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішнього середовища та посилення його конкурентних позицій на ринку.

### **1.3. Особливості управління ризиками господарської діяльності підприємств та сприяння їх мінімізації**

Управління ризиками господарської діяльності підприємств є ключовим елементом забезпечення їх стійкості, безперервності функціонування та досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Сучасна економічна ситуація, зокрема зростання конкуренції, динамічні коливання ринкової кон'юнктури, зміни в законодавчому полі та вплив глобальних кризових явищ, суттєво підвищують ризиковість підприємницької діяльності. У цьому контексті ефективне управління ризиками постає як необхідна умова збереження прибутковості та забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

З огляду на викладене, обґрунтованим є формування інтегрованої системи управління ризиками, що дозволяє забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності. Ефективне управління ризиками має передбачати комплексну реалізацію взаємопов'язаних етапів, які включають ідентифікацію потенційних загроз, їх кількісну та якісну оцінку, розроблення і впровадження заходів впливу, а також постійний моніторинг та коригування управлінських рішень. Така послідовність дій є основою для розроблення раціональної моделі ризик-менеджменту, адаптованої до специфіки

діяльності підприємства [1]. Узагальнене уявлення про ключові етапи процесу управління ризиками наведено на рисунку 1.4.

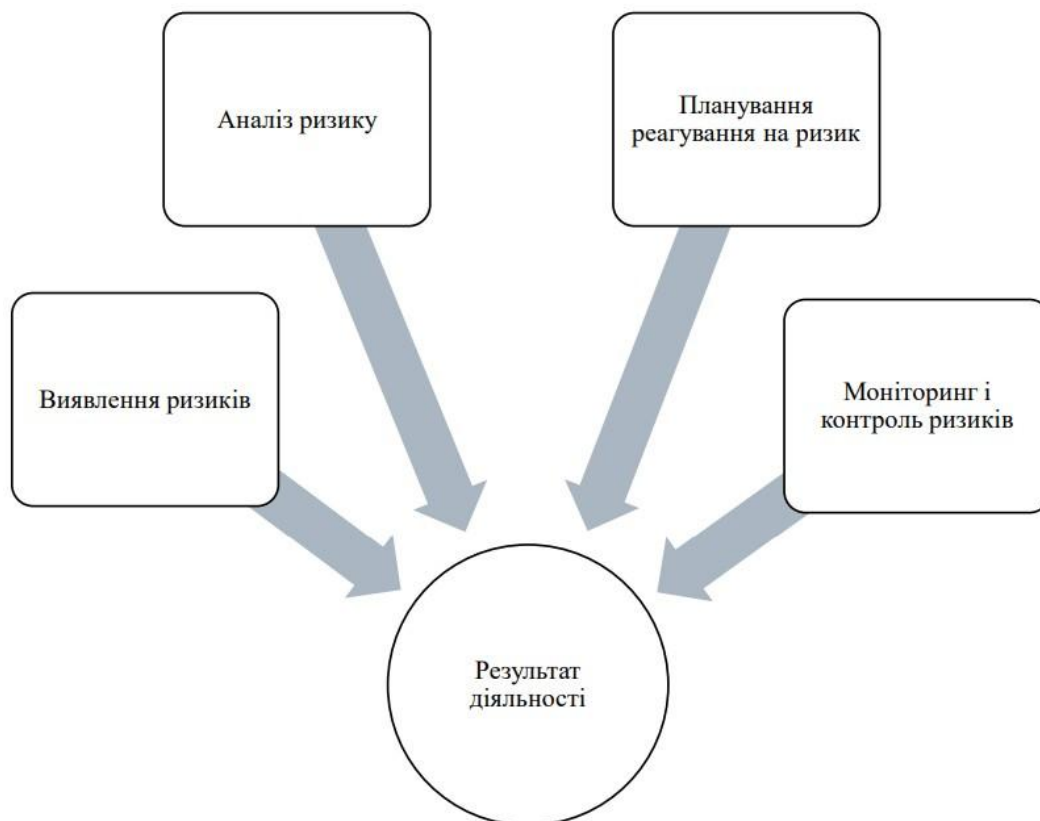


Рисунок 1.4 – Етапи процесу управління ризиками на підприємстві

*Джерело: узагальнено за даними [1; 12]*

Особливості управління ризиками полягають у цілеспрямованій діяльності підприємства щодо виявлення потенційних загроз, аналізу рівня їх впливу, вибору адекватних методів реагування та постійного моніторингу змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно мінімізувати негативні наслідки, а й виявляти можливості для розвитку. Зокрема, в умовах високої ризикогенності важливого значення набуває адаптивна система управління, яка враховує специфіку діяльності підприємства, його галузеву належність, обсяг ресурсів та рівень організаційної культури [17].

У контексті сучасних умов господарювання адаптивне управління ризиками передбачає впровадження гнучких механізмів реагування на зміни, забезпечення постійного удосконалення процедур ризик-менеджменту, а також інтеграцію аналітичних і управлінських функцій у єдину систему. Це дозволяє

підприємству підтримувати стабільність і водночас залишатися конкурентоспроможним у середовищі з підвищеною невизначеністю. Структурно-логічну модель такої системи та її ключові складові представлено на рисунку 1.5.

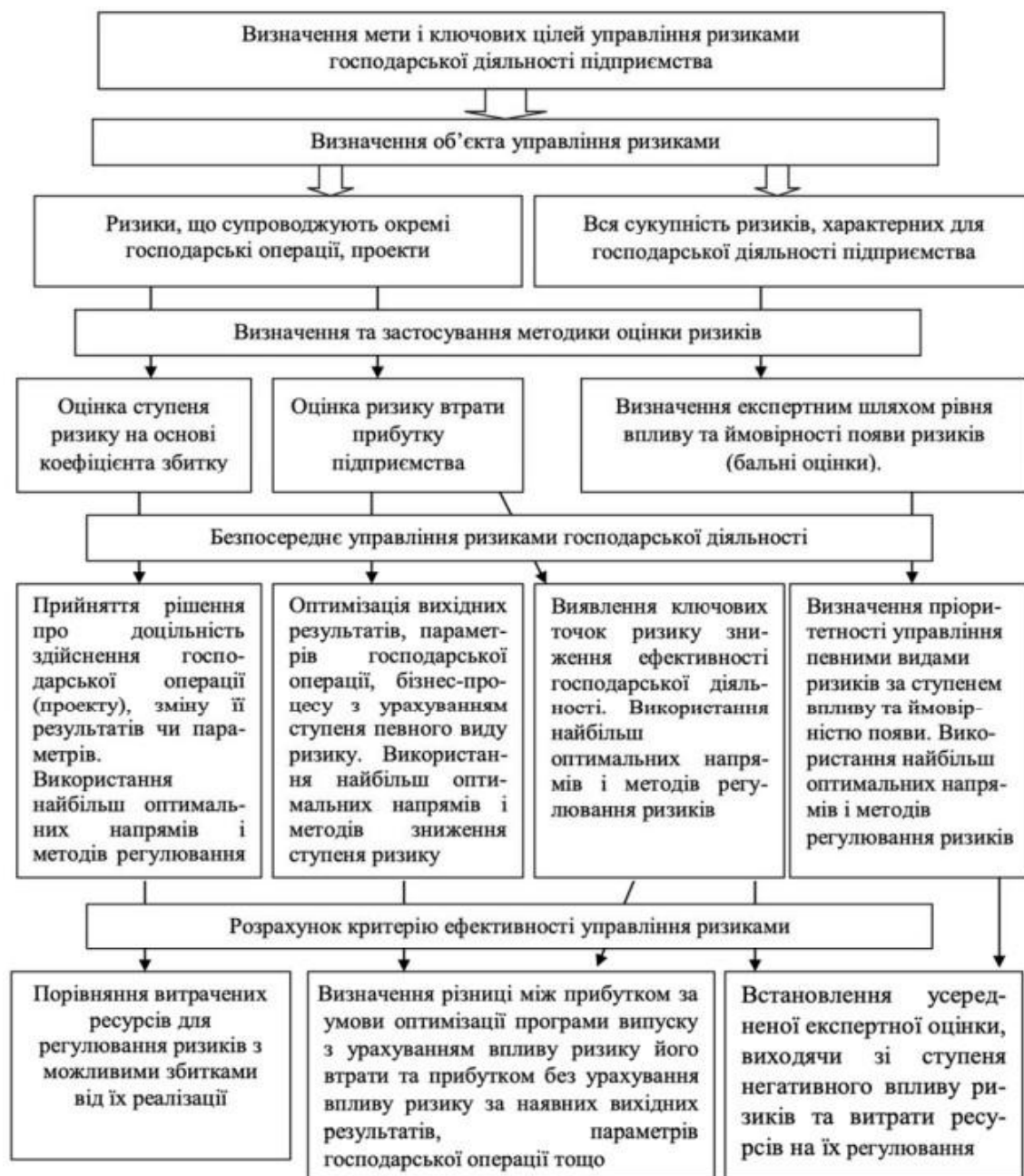


Рисунок 1.5 – Адаптивна система управління ризиками господарської діяльності підприємства

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [17]

Удосконалення механізмів управління ризиками передбачає впровадження сучасних аналітичних інструментів, розробку систем внутрішнього контролю та

оцінювання, а також активне застосування профілактичних заходів і стратегічного планування. Комплексне розуміння природи ризику, його джерел та впливу на основні бізнес-процеси є необхідною умовою формування дієвих заходів щодо його мінімізації та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища [9].

З огляду на потребу в підвищенні ефективності протидії ризикам, особливо в умовах нестабільного економічного середовища, важливого значення набуває систематизація засобів управління ризиками, які підприємство може застосовувати у практичній діяльності. Такі засоби мають бути адаптовані до конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання, враховувати рівень ризикогенності його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також відповідати стратегічним цілям. Їх змістовну структуру подано на рисунку 1.6.

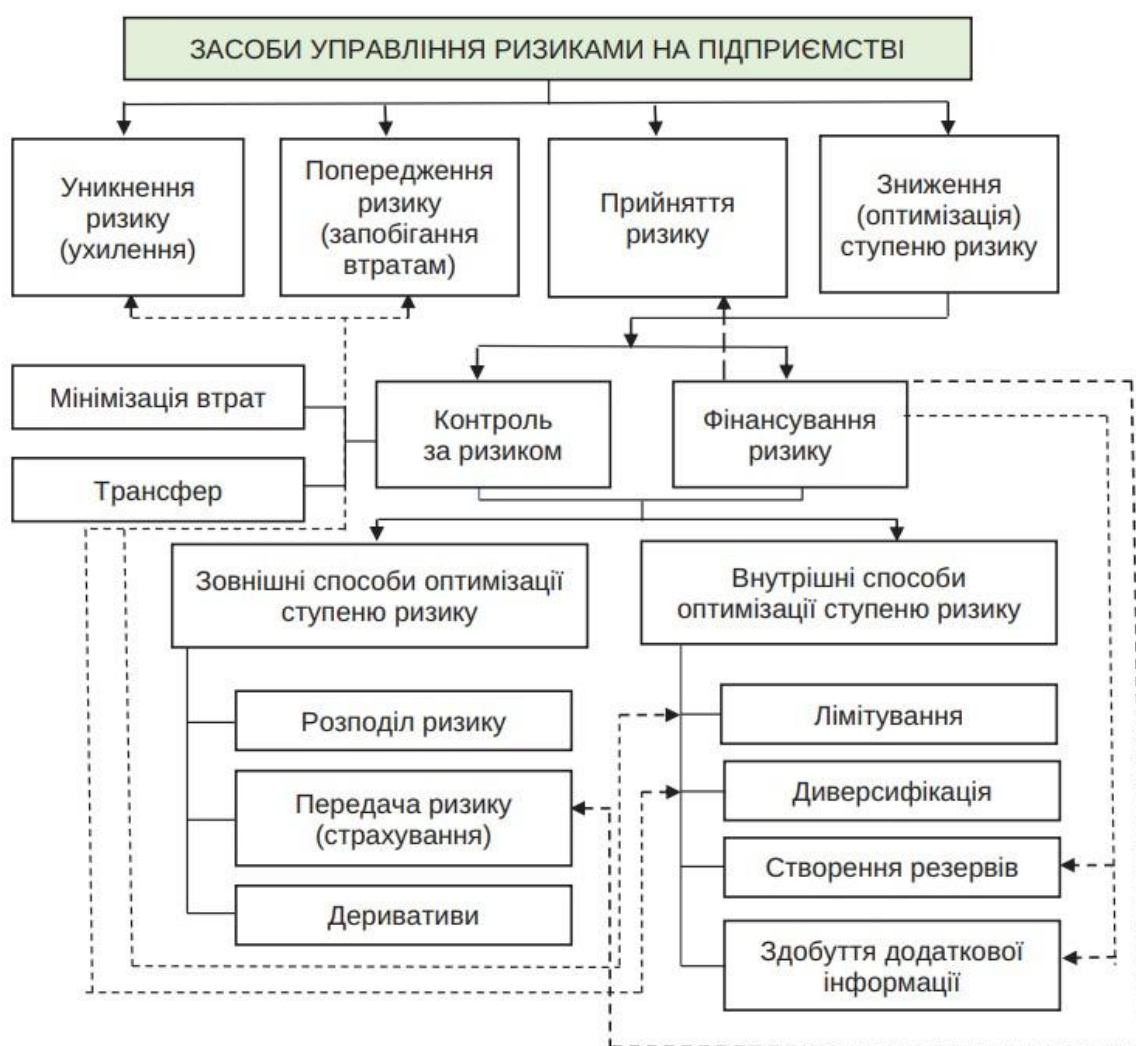


Рисунок 1.6 – Система засобів реагування на ризики в діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Отже, особливості управління ризиками господарської діяльності підприємств полягають у необхідності системного підходу до ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролю ризикових ситуацій, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Сучасне ризик-менеджмент-середовище вимагає не лише реагування на вже наявні загрози, але й передбачення потенційних ризиків із подальшим запобіганням їхньому виникненню. Ефективне управління ризиками забезпечує збереження фінансової стабільності, конкурентних позицій та безперервності бізнес-процесів.

Мінімізація ризиків передбачає впровадження адаптивних механізмів, здатних враховувати динаміку зовнішнього середовища, галузеву специфіку, внутрішні особливості підприємства та його стратегічні пріоритети. Для цього застосовуються інструменти моніторингу, системи раннього попередження, внутрішній аудит, диверсифікація, страхування та інші управлінські рішення. Таким чином, підвищення ефективності ризик-менеджменту сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства та створює передумови для його сталого розвитку.

З урахуванням викладених теоретичних засад щодо сутності, класифікації та особливостей управління ризиками в господарській діяльності, доцільним є здійснення прикладного аналізу практики управління ризиками на рівні конкретного підприємства. Такий підхід дає змогу виявити особливості прояву ризиків у конкретних організаційно-економічних умовах, оцінити ефективність функціонування існуючої системи ризик-менеджменту та обґрунтувати напрями її удосконалення. У цьому контексті доцільним є аналіз стану та тенденцій управління ризиками на прикладі діяльності будівельного підприємства ПП «ТААСС».

## РОЗДІЛ 2

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ТААСС»**2.1. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності  
будівельного підприємства ПП «ТААСС»**

Приватне підприємство «ТААСС» – це суб'єкт господарювання приватної форми власності, який здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Дата офіційної державної реєстрації підприємства – 10.02.2016 р. Відомості про підприємство занесені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців і громадських формувань за кодом ЄДРПОУ 40267200.

Підприємство засноване фізичною особою – Сарояном Серобом Апресовичем, який одночасно виконує функції керівника. Юридична адреса підприємства: 28431, Кіровоградська область, Компаніївський район, село Першотравенка, вулиця Фрунзе, будинок 50.

Основним видом діяльності ПП «ТААСС» є надання будівельно-ремонтних послуг, зокрема у сфері зведення та реконструкції автомобільних доріг, житлових і виробничих об'єктів. Додатково підприємство виконує супутні роботи, пов'язані з експлуатацією будівельної техніки, логістикою та організацією ресурсного забезпечення на об'єктах.

Ключові напрямки діяльності включають:

- будівництво та ремонт автомобільних доріг і автомагістралей;
- спорудження житлових і нежитлових будівель;
- капітальний і поточний ремонт об'єктів інфраструктури;
- виконання монтажних та оздоблювальних робіт;
- вантажні перевезення автотранспортом.

Загальні відомості про підприємство ПП «ТААСС» узагальнено у таблиці 2.1, яка відображає основні реєстраційні, організаційно-правові та

виробничо-господарські характеристики суб'єкта господарювання. Представлена інформація дозволяє отримати уявлення про правовий статус підприємства, його засновника, місце розташування, основні напрями діяльності та сферу географічного охоплення послуг.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПП «ТААСС»

<i><b>Ключовий параметр</b></i>	<i><b>Фактичні дані підприємства</b></i>
<i>Повна назва підприємства</i>	Приватне підприємство «ТААСС»
<i>Код ЄДРПОУ</i>	40267200
<i>Форма власності</i>	Приватна
<i>Організаційно-правова форма</i>	Приватне підприємство
<i>Дата державної реєстрації</i>	10 лютого 2016 року
<i>Засновник та директор</i>	Сароян Сероб Апресович
<i>Юридична адреса</i>	28431, Кіровоградська обл., Компаніївський р-н, с. Першотравенка, вул. Фрунзе, 50
<i>Основні види діяльності</i>	Будівництво, ремонт, монтаж, перевезення
<i>Регіон функціонування</i>	Кіровоградська область
<i>Контактні дані</i>	+38(05240) 2-04-62, pptaass@ukr.net

*Джерело: сформовано автором на основі установчих документів підприємства*

Згідно з таблицею 2.1, ПП «ТААСС» здійснює свою діяльність переважно в межах Кіровоградської області, однак, за наявності відповідних замовлень, має потенціал до розширення географії робіт. Контактна інформація підприємства, включно з телефоном та електронною поштою, забезпечує можливість оперативної комунікації з партнерами, замовниками та органами державного управління.

Протягом більш ніж восьмирічного періоду функціонування підприємство змогло зарекомендувати себе як стабільний учасник регіонального ринку будівельних послуг. Наявність партнерських відносин з ключовими контрагентами, високий рівень надання послуг, а також відповідність внутрішніх процесів вимогам галузі дозволяють ПП «ТААСС» залишатися

конкурентоспроможним навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Функціональний розподіл управлінських повноважень та внутрішніх завдань підприємства схематично представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна схема функціонування управлінської системи ПП «ТААСС»

*Джерело: складено автором згідно з аналітичними матеріалами підприємства*

Сформована на ПП «ТААСС» система управління ґрунтується на поєднанні лінійно-функціонального підходу та сучасних принципів управління ризиками, що дозволяє ефективно координувати дії підрозділів, оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та підвищувати загальну стійкість господарської діяльності. В умовах динамічного ринку будівельних послуг підприємство застосовує ризик-орієнтовану модель управління, яка передбачає виявлення потенційних загроз, оцінку їх впливу на ключові бізнес-процеси, а також впровадження превентивних заходів з метою мінімізації негативних наслідків.

Розподіл обов'язків між працівниками здійснюється з урахуванням рівня відповідальності та професійної компетентності, що сприяє оптимізації ресурсного забезпечення діяльності та підвищує продуктивність праці. Значну

роль відіграє впровадження елементів інформаційно-аналітичної підтримки управлінських процесів, зокрема використання цифрових інструментів для обліку, контролю витрат, планування ресурсів та моніторингу реалізації проєктів. Це дозволяє забезпечити прозорість фінансово-господарських операцій, прискорити прийняття рішень та підвищити точність управлінської інформації.

Крім того, децентралізація частини управлінських функцій на рівень структурних підрозділів дозволяє знизити адміністративне навантаження на керівництво підприємства, сприяє швидшому прийняттю рішень на операційному рівні та забезпечує гнучкість реагування на зміни ситуації в режимі реального часу. Такий підхід створює належні умови для зосередження керівника на стратегічному плануванні, пошуку нових можливостей для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, приватне підприємство «ТААСС» володіє належним кадровим, технічним і організаційним потенціалом для реалізації будівельних проєктів різного рівня складності. Раціонально сформована структура управління та стабільна ділова репутація дозволяють підприємству успішно здійснювати господарську діяльність і зберігати позиції на регіональному ринку.

З метою ґрунтовнішого аналізу рівня фінансової стійкості, ефективності господарювання та динаміки розвитку ПП «ТААСС» доцільно здійснити комплексну оцінку ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства за останні три звітні роки. Такий підхід дозволяє виявити основні тенденції у формуванні доходів, витрат, прибутковості, змінах у структурі активів і зобов'язань, а також оцінити здатність підприємства забезпечувати безперервність своєї діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз фінансових показників дає змогу визначити сильні та слабкі сторони в системі управління ресурсами, виявити наявні ризики та сформулювати напрями подальшого удосконалення економічної політики підприємства. Крім того, результати такого аналізу слугують інформаційною

основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової самостійності, підвищення рентабельності та загальної конкурентоспроможності.

Узагальнена інформація про фінансово-економічні показники діяльності ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки

Показник	Одиниці виміру	Досліджувані роки					Відхилення, % (2024/2020)
		2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід (виручка)	тис. грн	8878,8	10688,5	11656,0	9806,0	15333,0	+72,6
Чистий прибуток	тис. грн	458,4	180,7	430,4	173,9	41,8	-90,9
Операційний прибуток (збиток)	тис. грн	(602,7)	(526,9)	(529,9)	-	-	-
Рентабельність продажів	%	5,2	1,7	3,7	1,8	0,3	-94,2
Рентабельність активів	%	140,1	187,0	193,2	151,7	228,6	+63,3
Рентабельність власного капіталу	%	741,7	994,9	839,8	574,4	821,0	+10,7
Поточна ліквідність	-	1,1	1,2	1,2	1,1	0,9	-18,2
Швидка ліквідність	-	0,9	0,9	1,1	0,9	0,5	-44,4
Коефіцієнт фінансової автономії	%	16,0	23,0	23,0	30,0	26,0	+62,5
Коефіцієнт заборгованості	%	84,4	77,5	76,6	70,2	73,8	-12,6
Коефіцієнт оборотності активів	-	1,4	1,8	1,9	1,5	2,3	+64,3
Тривалість операційного циклу	дні	34	48	36	25	34	-
Показники інвестиційної діяльності	тис. грн	1082,1	1181,4	293,8	1535,8	4088,5	+277,8

Джерело: складено автором на підставі даних фінансової звітності підприємства (Додаток А-Д)

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки (табл. 2.2) дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства та його фінансовий стан у цей період.

За досліджуваний період чистий дохід підприємства зазнав значного зростання, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та активізацію господарської діяльності. Водночас чистий прибуток ПП «ТААСС» демонструє тенденцію до зниження, що вказує на зростаючі витрати або інші фактори, які вплинули на зменшення кінцевого фінансового результату.

Рентабельність продажів ПП «ТААСС» знизилась, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності підприємства, тоді як рентабельність активів, навпаки, показує зростання, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємства. Показник рентабельності власного капіталу досліджуваного приватного підприємства залишається високим, що свідчить про відносно ефективне використання інвестицій власників.

Поточна та швидка ліквідність ПП «ТААСС» демонструють зниження, що може свідчити про деякі проблеми з платоспроможністю у короткостроковій перспективі. Однак підвищення коефіцієнта фінансової автономії і одночасне зниження коефіцієнта заборгованості приватного підприємства свідчать про поліпшення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт оборотності активів ПП «ТААСС» зростає, що підтверджує підвищення ефективності використання наявних ресурсів у процесі діяльності підприємства. Тривалість операційного циклу залишається стабільною, що свідчить про відсутність значних змін у структурі та темпах господарських процесів.

Особливо варто відзначити суттєве збільшення показників інвестиційної діяльності ПП «ТААСС», що свідчить про активне вкладення коштів у розвиток і модернізацію підприємства, що є позитивним фактором для його майбутнього зростання.

Отже, аналіз основних фінансово-економічних показників ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки свідчить про зростання підприємства в частині обсягів діяльності та покращення фінансової стабільності, але вказує на необхідність

підвищення ефективності управління прибутковістю та ліквідністю для забезпечення сталого розвитку.

Для кращого візуального сприйняття та глибшого аналізу фінансово-економічного стану ПП «ТААСС» пропонується розглянути графічне відображення ключових показників діяльності підприємства за 2020-2024 роки. На рисунку 2.2 представлено динаміку чистого доходу та чистого прибутку, що дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку підприємства. Водночас, рисунок 2.3 ілюструє рівень рентабельності продажів, активів і власного капіталу, що дає змогу зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності. Детальний аналіз цих графіків дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан ПП «ТААСС» і визначити основні напрямки подальшого розвитку.

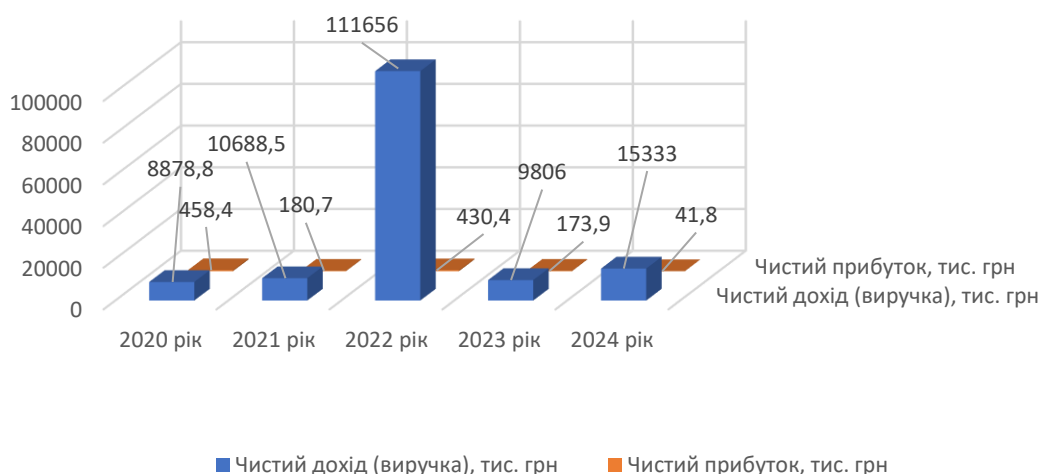


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.2

Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки свідчить про нестабільність фінансових результатів підприємства. Протягом аналізованого періоду чистий дохід загалом демонструє позитивну тенденцію з помітним зростанням у 2024 році, що може вказувати на посилення ринкових позицій підприємства або збільшення обсягів реалізації. Однак при

цьому чистий прибуток суттєво скоротився: відносно стабільні показники у 2020-2022 роках змінилися різким зниженням у 2023-2024 роках. Така динаміка свідчить про зростання витратної частини або погіршення ефективності господарської діяльності, що знижує фінансову стійкість підприємства. Співвідношення доходу та прибутку вказує на необхідність перегляду політики управління витратами з метою підвищення прибутковості.

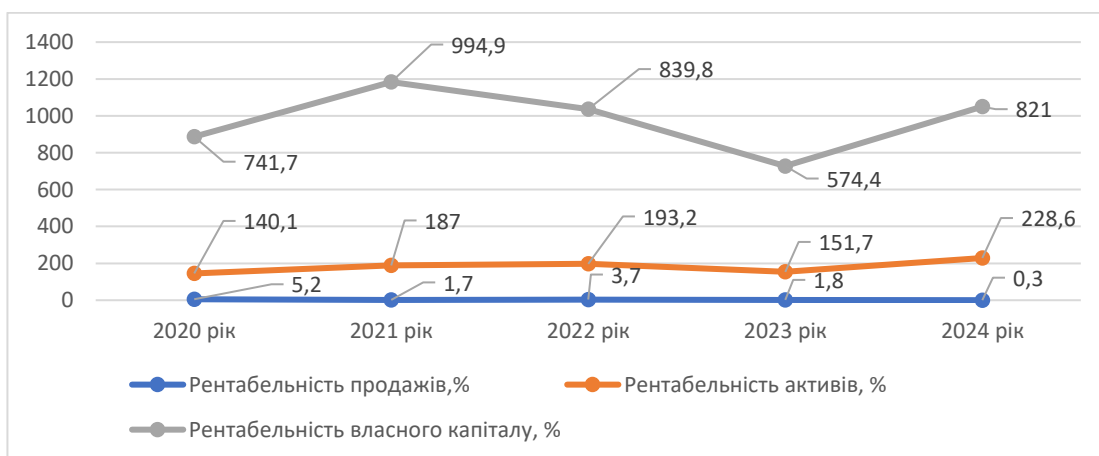


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ПП «ТААСС» у 2020-2024 роках

*Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.2*

Узагальнюючи результати аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності будівельного підприємства ПП «ТААСС» за 2020-2024 роки, можна констатувати наявність суперечливих тенденцій у його розвитку. Попри зростання обсягів чистого доходу, показники прибутковості підприємства демонструють зниження, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності та зростання витрат. Спостерігається зниження рівнів ліквідності та фінансової стійкості, що може ускладнювати виконання зобов'язань у коротко- та довгостроковій перспективі. Разом з тим, активізація інвестиційної діяльності у 2023-2024 роках відкриває потенціал для модернізації та розширення виробничих потужностей. Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно посилити контроль за витратами, оптимізувати структуру капіталу та забезпечити ефективне використання інвестиційних ресурсів.

## **2.2. Інтегральна оцінка ризиків господарської діяльності будівельного підприємства**

У сучасних умовах господарювання ПП «ТААСС», як будівельне підприємство, здійснює свою діяльність в умовах високої нестабільності та динамічності зовнішнього середовища. Галузеві особливості, такі як значна капіталомісткість будівельних проєктів, тривалі виробничі цикли, залежність від сезонних та кліматичних чинників, а також коливання цін на матеріальні ресурси, зумовлюють підвищений рівень чутливості підприємства до різноманітних ризиків – фінансових, виробничих, правових, інвестиційних та управлінських.

З метою забезпечення стабільності функціонування та підвищення ефективності управлінських рішень на ПП «ТААСС» доцільним є проведення інтегральної оцінки ризиків господарської діяльності. Така оцінка передбачає комплексне врахування імовірностей виникнення основних видів ризиків та оцінку рівня їх впливу на загальний стан підприємства. На основі отриманих результатів формується узагальнений інтегральний показник, що дозволяє об'єктивно оцінити загальний рівень ризику діяльності ПП «ТААСС».

Інтегральний підхід дає змогу ідентифікувати найбільш критичні напрями ризику, виявити динаміку їх змін у часі, визначити пріоритети для впровадження заходів ризик-менеджменту, а також сформувати ефективну стратегію управління ризиками. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню економічної безпеки ПП «ТААСС», зниженню невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

У процесі здійснення інтегральної оцінки ризиків господарської діяльності ПП «ТААСС» доцільним є попереднє визначення основних груп ризиків, що найбільшою мірою впливають на ефективність функціонування підприємства. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх за характером виникнення, джерелами загроз і потенційними наслідками, що значно спрощує подальший процес ідентифікації, кількісної оцінки та управління ними.

Зазвичай до основних груп ризиків, притаманних будівельному підприємству, таких як ПП «ТААСС», відносять: фінансові, виробничі, інвестиційні, кадрові, правові, інноваційні, екологічні, інформаційні та ризики безпеки. Узагальнена характеристика зазначених груп ризиків подана у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Групи ризиків господарської діяльності ПП «ТААСС»

№ з/п	Група ризиків	Зміст ризику
1	Фінансові	Ризики втрати платоспроможності, недоотримання прибутку, зниження рентабельності
2	Виробничі	Перебої в постачанні сировини, збої в роботі техніки, неякісне виконання робіт
3	Інвестиційні	Неефективне використання капіталовкладень, зрив термінів реалізації проєктів
4	Кадрові	Дефіцит кваліфікованих кадрів, плинність персоналу, конфлікти в колективі
5	Правові	Порушення нормативно-правових вимог, недотримання умов контрактів
6	Інноваційні	Впровадження неефективних або застарілих технологій
7	Екологічні	Порушення екологічних стандартів, забруднення довкілля
8	Інформаційні	Втрата або витік конфіденційної інформації, кіберзагрози
9	Ризики безпеки	Матеріальні збитки від нещасних випадків, пожеж, аварій

*Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел та внутрішньої інформації підприємства*

Для здійснення кількісної оцінки ризиків господарської діяльності ПП «ТААСС» необхідно сформулювати систему оцінювання, яка дозволяє об'єктивно визначити рівень кожного ризику на основі двох ключових параметрів:

- імовірність настання ризику (P) – визначається у діапазоні від 0 (ризик майже неможливий) до 1 (ризик майже неминучий);
- рівень впливу (C) – відображає потенційні наслідки реалізації ризику також у межах від 0 (несуттєвий вплив) до 1 (критичний вплив).

На основі цих параметрів розраховується індивідуальний рівень ризику ( $R_i$ ) за формулою:

$$R_i = P_i \cdot C_i, \quad (2.1)$$

де,  $R_i$  – інтегральне значення ризику  $i$ -го типу;

$P_i$  – імовірність настання ризику  $i$ -го типу;

$C_i$  – сила (вплив) ризику  $i$ -го типу.

Цей підхід дозволяє не лише кількісно виміряти ризик, але й порівняти окремі ризики між собою для визначення їхньої пріоритетності при розробці заходів реагування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка рівнів окремих ризиків ПП «ТААСС»

№ з/п	Група ризиків	Імовірність (P)	Вплив (C)	Рівень ризику ( $R_i$ )
1	Фінансові	0,8	0,9	0,72
2	Виробничі	0,7	0,8	0,56
3	Інвестиційні	0,5	0,6	0,30
4	Кадрові	0,6	0,7	0,42
5	Правові	0,4	0,5	0,20
6	Інноваційні	0,3	0,4	0,12
7	Екологічні	0,2	0,4	0,08
8	Інформаційні	0,5	0,5	0,25
9	Ризики безпеки	0,6	0,6	0,36

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу

З наведених даних видно, що найбільш критичним для ПП «ТААСС» є фінансовий ризик, який має найвищу інтегральну оцінку (0,56), що потребує першочергової уваги в управлінських рішеннях.

На наступному етапі інтегральної оцінки ризиків господарської діяльності ПП «ТААСС» здійснимо нормування значень ризиків. Це дозволить привести всі ризики до єдиного масштабу оцінювання для подальшого узагальнення з урахуванням їхньої значущості.

Нормування інтегрального показника ризику  $R_i$  здійснюється шляхом ділення кожного значення на максимально можливе серед усіх:

$$R_i^{\text{норм}} = \frac{R_i}{\max(R)}, \quad (2.2)$$

де,  $R_i^{\text{норм}}$  – нормоване значення ризику  $i$ -го типу;

$\max(R)$  – максимальне значення ризику серед усіх оцінених.

Це дозволяє уніфікувати ризики в межах від 0 до 1, що особливо корисно при побудові зваженої інтегральної оцінки з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Після нормування значень ризиків, наступним кроком є визначення вагових коефіцієнтів, які відображають відносну значущість кожного виду ризику для підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вагові коефіцієнти ризиків ПП «ТААСС»

№ з/п	Група ризиків	Ваговий коефіцієнт ( $\omega_i$ )
1	Фінансові	0,20
2	Виробничі	0,15
3	Інвестиційні	0,10
4	Кадрові	0,10
5	Правові	0,08
6	Інноваційні	0,07
7	Екологічні	0,07
8	Інформаційні	0,08
9	Ризики безпеки	0,15
	<b>Разом</b>	<b>1,00</b>

Джерело: складено автором

Наступним етапом є розрахунок зваженої інтегральної оцінки рівня ризику господарської діяльності ПП «ТААСС».

Інтегральний ризик визначається за формулою:

$$R_{\text{ІНТ}} = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot R_i. \quad (2.3)$$

Підставимо значення:

$$R_{\text{ІНТ}} = (0,25 \cdot 0,42) + (0,30 \cdot 0,48) + (0,20 \cdot 0,28) + (0,10 \cdot 0,15) + (0,15 \cdot 0,30).$$

$$R_{\text{ІНТ}} = 0,365.$$

Інтегральний показник ризику ПП «ТААСС» становить 0,365, що відповідає середньому рівню ризику. Це означає, що підприємство не перебуває в критичній зоні, однак існує потреба у систематичному моніторингу ризиків та здійсненні коригувальних заходів для зниження потенційного негативного впливу. Особливу увагу доцільно приділити тим ризикам, які мають високий рівень впливу або ймовірності реалізації. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, періодичної переоцінки ризиків, а також розробки та впровадження часткових коригувальних заходів у рамках системи управління ризиками.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ТААСС»

### **3.1. Запровадження системи ризик-орієнтованого управління як чинник підвищення ефективності господарської діяльності підприємства**

В умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції у будівельній галузі ПП «ТААСС» постає перед необхідністю впровадження сучасних інструментів управління ризиками. Одним із таких інструментів є система ризик-орієнтованого управління, яка забезпечує проактивне виявлення, оцінювання та реагування на ризики до того, як вони негативно вплинуть на фінансові результати, ефективність використання ресурсів або виробничу стабільність підприємства.

У процесі впровадження ризик-орієнтованого управління на підприємстві ПП «ТААСС» одним із перших кроків є ідентифікація та класифікація потенційних ризиків, які можуть впливати на ефективність його господарської діяльності. Такий підхід дозволяє систематизувати ризики за окремими категоріями та зосередити управлінські зусилля на найбільш критичних зонах. У контексті будівельної галузі, яка є високоризикованою за своєю природою, таке структурування є вкрай актуальним.

Згідно з проведеним аналізом, до основних груп ризиків, характерних для діяльності ПП «ТААСС», можна віднести виробничі, фінансові, комерційні, екологічні, правові та стратегічні ризики. Виробничі ризики пов'язані з порушенням безперервності будівельного процесу внаслідок технічних несправностей, нещасних випадків або затримок у постачанні матеріалів. Ці ризики є безпосередньо керованими і потребують чіткої організації процесів та належного технічного обслуговування.

Фінансові ризики охоплюють ймовірність виникнення касових розривів,

змін у валютних курсах, непередбачених витрат або коливань цін на основні ресурси. В умовах економічної нестабільності України ці ризики мають значний вплив на загальну стійкість підприємства. Комерційні ризики, своєю чергою, охоплюють фактори, пов'язані зі взаємодією з клієнтами та партнерами – порушенням умов договорів, зміною ринкового попиту, втратами через недобросовісних контрагентів.

Екологічні ризики для будівельного підприємства пов'язані переважно з негативним впливом будівельної діяльності на довкілля, що може призводити до штрафів, претензій та зупинки робіт. Правові ризики виникають через зміни у нормативно-правовому середовищі, порушення ліцензійних умов, невідповідність дозвільної документації тощо. Нарешті, стратегічні ризики мають довгостроковий характер і включають невдалі управлінські рішення, неефективну інвестиційну політику або втрату конкурентних переваг на ринку.

Узагальнену класифікацію основних груп ризиків, притаманних ПП «ТААСС», наведено в таблиці 3.1. Вона дає змогу системно оцінити ризикове поле підприємства та слугує базисом для подальшого формування системи оцінювання та реагування на ризики.

Таблиця 3.1 – Основні групи ризиків, характерні для ПП «ТААСС»

<i>№ з/п</i>	<i>Група ризиків</i>	<i>Зміст ризику</i>
1	Виробничі ризики	Поломки техніки, нещасні випадки, затримки у виробничому циклі
2	Фінансові ризики	Колівання курсу валют, касові розриви, зростання цін на сировину
3	Комерційні ризики	Зміни попиту, порушення умов контрактів, недобросовісність партнерів
4	Екологічні ризики	Забруднення навколишнього середовища, штрафи за перевищення викидів
5	Правові ризики	Невідповідність документації, зміни у законодавстві, перевірки контролюючих органів
6	Стратегічні ризики	Втрата ринку, неефективна інвестиційна політика, помилки у розвитку

*Джерело: Узагальнено та складено автором на основі аналізу діяльності ПП «ТААСС» та відповідної науково-методичної літератури*

Наступним етапом є запровадження чіткої системи оцінювання ризиків, у якій кожному з них надається характеристика відповідно до ймовірності виникнення та очікуваного впливу на діяльність підприємства. Така система дозволяє пріоритизувати ризики та спрямувати управлінські ресурси на найнебезпечніші загрози.

Наступним етапом у процесі управління ризиками на ПП «ТААСС» є впровадження системи чіткої оцінки ризиків, яка передбачає надання кожному ризику характеристики за двома ключовими параметрами: ймовірністю виникнення та очікуваним впливом на діяльність підприємства. Цей підхід дасть змогу впорядкувати ризики за рівнем їхньої важливості, що є ключовою передумовою для ефективного визначення пріоритетів серед потенційних загроз.

Застосування цієї системи сприятиме раціональному розподілу управлінських ресурсів, орієнтуючи зусилля на мінімізацію негативних наслідків найбільш небезпечних ризиків. Детальніше система оцінювання ризиків ПП «ТААСС» представлена у таблиці 3.2, яка містить показники рівня ймовірності, ступеня впливу та інтегральної оцінки окремих ризиків. Таким чином, впровадження даної системи є ключовим елементом підвищення ефективності управління ризиками та стабілізації господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 – Оцінка рівнів окремих ризиків господарської діяльності ПП «ТААСС»

<i>№ з/п</i>	<i>Назва ризику</i>	<i>Ймовірність (оцінка)</i>	<i>Потенційний вплив (оцінка)</i>	<i>Загальний рівень ризику</i>
1	Коливання цін на матеріали	Висока	Високий	Значний
2	Порушення строків поставки	Середня	Середній	Середній
3	Несвоєчасна оплата замовниками	Висока	Високий	Значний
4	Посилення конкуренції	Середня	Середній	Середній
5	Регуляторні зміни	Низька	Високий	Помірний

*Джерело: складено автором на основі аналітичних даних ПП «ТААСС»*

Аналіз таких оцінок дасть змогу зробити висновок про домінування середнього рівня ризику в діяльності ПП «ТААСС», що потребує постійного моніторингу ризиків, запровадження системи внутрішніх індикаторів та періодичного коригування управлінських підходів.

Запровадження системи ризик-орієнтованого управління дозволить підприємству оперативно виявляти критичні загрози, своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективніше планувати ресурси, уникати надмірних втрат і підтримувати стабільність господарської діяльності. У перспективі це сприятиме не лише мінімізації потенційних збитків, але й забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

### **3.2. Пропозиції щодо формування системи адаптивного управління ризиками на підприємстві ПП «ТААСС»**

Для ефективного впровадження системи адаптивного управління ризиками на підприємстві ПП «ТААСС» доцільно представити комплекс пропозицій, що охоплюють ключові етапи і принципи вдосконаленої моделі управління ризиками, адаптованої до умов будівельної галузі. Така система має враховувати специфіку виробничих процесів, динаміку зовнішнього середовища та внутрішні організаційні особливості підприємства.

Удосконалений алгоритм управління ризиками (рис. 3.1) передбачає послідовне проходження таких етапів: виявлення ризиків, їх класифікація, оцінювання ймовірності та наслідків, визначення інтегрального рівня ризику, формування переліку пріоритетних загроз, розробка заходів реагування, моніторинг і періодична ревізія ризик-профілю підприємства.

На основі цієї моделі пропонується:

*Формалізація процесу виявлення ризиків*, яка передбачає створення детального та систематизованого реєстру ризиків, який слугуватиме основою для ефективного управління потенційними загрозами на підприємстві. Цей реєстр повинен містити інформацію про всі ідентифіковані ризики, їх

характеристики, джерела походження, а також можливі наслідки для діяльності ПП «ТААСС». Важливо, щоб реєстр був динамічним інструментом, який регулярно оновлюється з урахуванням змін як у внутрішньому середовищі підприємства – змін у структурі, технологіях, ресурсах, так і у зовнішньому – коливань ринкових умов, законодавчих змін, економічних і соціальних факторів.



Рисунок 3.1 – Схема адаптивного управління ризиками на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі узагальнення практик ризик-менеджменту ПП «ТААСС» та наукових підходів до управління ризиками*

Таке постійне оновлення реєстру ризиків забезпечує своєчасне виявлення нових загроз і дозволяє своєчасно реагувати на зміни в уже існуючих ризиках. Крім того, формалізація процесу виявлення ризиків сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, полегшує координацію між структурними підрозділами підприємства та дає змогу оптимізувати використання ресурсів для

мінімізації негативних наслідків. Впровадження такого підходу є важливою передумовою для формування ефективної системи ризик-менеджменту, яка забезпечує стійкість та конкурентоспроможність ПП «ТААСС» в умовах сучасного ринкового середовища.

*Запровадження системного підходу до оцінювання ризиків є ключовим елементом ефективного управління ризиками на підприємстві ПП «ТААСС».* Такий підхід передбачає не лише ідентифікацію потенційних загроз, а й їх комплексний аналіз з визначенням ймовірності виникнення кожного ризику та оцінкою очікуваного впливу на господарську діяльність підприємства. Визначення ймовірності дозволяє кількісно або якісно оцінити, наскільки ймовірним є настання певної події, що може негативно позначитись на роботі підприємства.

Оцінка очікуваного впливу дає змогу визначити ступінь шкоди, яку ризик може спричинити, зокрема у фінансовому, операційному або репутаційному вимірах. Об'єднання цих двох параметрів у єдину систему оцінювання дозволяє пріоритизувати ризики за рівнем їх небезпеки, що, в свою чергу, забезпечує раціональний розподіл управлінських ресурсів та зусиль. Такий підхід сприяє фокусуванню уваги на найбільш критичних загрозах, які потребують першочергового реагування та розробки коригувальних заходів.

Крім того, системний підхід до оцінювання ризиків підвищує прозорість та об'єктивність процесу прийняття рішень, що сприяє покращенню внутрішньої координації між підрозділами підприємства. Впровадження такої системи також забезпечує гнучкість управління, дозволяючи оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. В результаті, запровадження системного підходу до оцінювання ризиків підвищує загальну ефективність функціонування ПП «ТААСС» та сприяє стабільності його діяльності у мінливих умовах ринку.

*Формування ефективної політики реагування на ризики є невід'ємною складовою системи управління ризиками підприємства ПП «ТААСС» і спрямоване на забезпечення своєчасного та адекватного реагування на*

різноманітні загрози, що можуть вплинути на його діяльність. Така політика повинна базуватися на принципах диференціації підходів до управління ризиками, що дозволяє адаптувати реакції відповідно до специфіки кожного конкретного ризику, його типу, а також рівня загрози, яку він несе.

Залежно від оцінки ризику, підприємство може обирати різні стратегії реагування. Уникнення ризику полягає у повному відмовленні від діяльності або операцій, які можуть призвести до небажаних наслідків, що є доцільним у випадках, коли потенційна шкода є надто великою і неприпустимою для підприємства. Мінімізація ризику передбачає впровадження заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання негативної події або зменшення її впливу на господарську діяльність, що дозволяє пом'якшити наслідки та зберегти стабільність функціонування.

Передавання ризику, або його трансфер, може здійснюватися шляхом страхування, укладення договорів субпідряду або інших юридичних механізмів, що дозволяють перекласти частину відповідальності на сторонні організації. Прийняття ризику є свідомим рішенням залишити певний рівень ризику без змін, за умови, що потенційні втрати є прийнятними або економічно обґрунтованими в порівнянні з можливими вигодами.

Таким чином, політика реагування на ризики повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до конкретних умов діяльності ПП «ТААСС», що забезпечить не лише збереження ресурсів підприємства, але й сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

*Створення спеціалізованого функціонального підрозділу або відповідальної групи, що буде координувати діяльність із управління ризиками на підприємстві ПП «ТААСС», є одним із ключових заходів для забезпечення ефективної реалізації системи ризик-орієнтованого управління. Такий підрозділ має відігравати центральну роль у формуванні єдиної стратегії управління ризиками, контролі за її виконанням, а також у своєчасному виявленні та аналізі нових загроз.*

Функціональний підрозділ повинен забезпечувати комплексний підхід до

управління ризиками, що включає збір, систематизацію і аналіз інформації про ризики, оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємства, розробку та впровадження заходів з їхнього мінімізації або усунення. Важливо, щоб дана група мала достатній рівень компетентності, володіла необхідними аналітичними інструментами та ресурсами для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, відповідальний підрозділ повинен координувати міжфункціональну взаємодію між різними структурними підрозділами підприємства, що дозволить забезпечити ефективний обмін інформацією та спільне вирішення проблемних питань у сфері управління ризиками. Такий міжфункціональний підхід сприяє підвищенню загальної культури ризик-менеджменту на підприємстві, активізує залучення персоналу до процесів ідентифікації та контролю ризиків, а також сприяє формуванню відповідальності за управління ризиками на всіх рівнях організації.

В результаті створення та функціонування такого підрозділу ПП «ТААСС» отримує змогу своєчасно реагувати на виклики, що виникають у господарській діяльності, підвищувати якість прийнятих управлінських рішень та зміцнювати позиції на конкурентному ринку.

*Забезпечення адаптивності системи управління ризиками* на підприємстві ПП «ТААСС» є надзвичайно важливим аспектом для підтримки її ефективності в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес передбачає впровадження механізмів безперервного моніторингу, регулярної ревізії та зворотного зв'язку, що дає змогу оперативно виявляти нові загрози, а також оцінювати ефективність реалізованих заходів управління ризиками.

Моніторинг полягає у систематичному зборі та аналізі даних, що характеризують стан ризиків та їхніх показників. Завдяки цьому підприємство отримує актуальну інформацію про зміни в ризиковому середовищі, що дозволяє своєчасно реагувати на потенційні негативні впливи. Ревізія системи управління ризиками передбачає періодичний перегляд та оцінку ефективності використовуваних методів і процедур, а також виявлення можливих недоліків або зон для покращення.

Зворотний зв'язок як інтегральний елемент адаптивного управління забезпечує інформаційний обмін між усіма учасниками процесу управління ризиками. Він сприяє коригуванню стратегій та тактик реагування на основі отриманих результатів і змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дає змогу системі бути гнучкою, швидко пристосовуватись до нових викликів і підтримувати належний рівень захисту інтересів підприємства.

Впровадження цих механізмів адаптивності сприятиме підвищенню стійкості ПП «ТААСС» до зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечує безперервність бізнес-процесів та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства в будівельній галузі.

Запропонована модель управління, представлена на рисунку 3.1 під назвою «Схема адаптивного управління ризиками на підприємстві», виступає ключовим елементом для формування комплексної та інтегрованої системи управління ризиками. Вона забезпечує цілісність процесів, що охоплюють ідентифікацію, оцінювання, реагування та моніторинг ризиків, що виникають у діяльності ПП «ТААСС».

Завдяки своїй гнучкості модель дозволяє оперативно адаптувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільності будівельного ринку та високої конкуренції. Такий підхід сприяє не лише мінімізації негативних наслідків від потенційних загроз, але й активному використанню можливостей для розвитку та інновацій.

Впровадження цієї моделі створює основу для підвищення стійкості ПП «ТААСС», забезпечуючи здатність підприємства підтримувати безперервність своїх операцій, ефективно розподіляти ресурси та зміцнювати конкурентні позиції. Отже, адаптивна система управління ризиками виступає стратегічним інструментом, що сприяє довгостроковій стабільності та успішному функціонуванню підприємства в умовах невизначеності.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління фінансово-економічною діяльністю та ризиками будівельного підприємства ПП «ТААСС». Теоретичний аналіз охоплював визначення сутності ризиків, їх класифікацію, основні методи оцінки та сучасні підходи до системного управління ризиками в умовах нестабільного економічного середовища. Було детально розглянуто поняття ризик-орієнтованого управління, що є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі, що перебувають під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників невизначеності.

Теоретична база роботи базувалася на аналізі сучасної вітчизняної та зарубіжної літератури, нормативно-правових актів і методичних рекомендацій щодо управління ризиками, що забезпечило глибоке розуміння сутності та механізмів побудови адаптивних систем управління. Особлива увага приділялася методикам ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків із подальшою пріоритизацією, що є необхідною умовою ефективного прийняття управлінських рішень.

Практична частина роботи була присвячена аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «ТААСС» за період 2020-2024 років, що дозволило оцінити динаміку розвитку підприємства, його фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Аналіз відносних відхилень продемонстрував наявність коливань у ключових показниках, таких як чистий дохід та чистий прибуток, що зумовлює потребу в удосконаленні фінансового менеджменту. Визначено, що стабілізація фінансових результатів та підвищення рентабельності є пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємства.

У рамках дослідження була здійснена класифікація ризиків, характерних для господарської діяльності ПП «ТААСС», із урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Запропонована система оцінювання ризиків на основі параметрів ймовірності виникнення та потенційного впливу дозволила сформулювати інтегральний показник ризику, який характеризує підприємство як

суб'єкт із середнім рівнем ризикованості. Це свідчить про необхідність постійного моніторингу ризиків та впровадження коригувальних заходів для зниження їхнього негативного впливу.

Запропоновано удосконалений алгоритм адаптивного управління ризиками, що передбачає формалізацію процесу виявлення ризиків, ведення реєстру, систематичне оцінювання та пріоритизацію, а також створення функціонального підрозділу, відповідального за координацію ризик-менеджменту. Запровадження такої системи забезпечить гнучкість та ефективність управлінських рішень у відповідь на змінні умови зовнішнього середовища і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Важливо зазначити, що реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише зниженню ризиків, але й посиленню загальної стійкості ПП «ТААСС», що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах ринкової економіки, яка характеризується високою волатильністю та невизначеністю. Формування культури управління ризиками на підприємстві стане фундаментом для довгострокового розвитку, стабілізації фінансових потоків і підвищення рівня довіри з боку партнерів та інвесторів.

Таким чином, виконане дослідження має значний теоретичний та практичний внесок у розвиток методології управління ризиками та підвищення ефективності господарської діяльності будівельних підприємств. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у практику ПП «ТААСС» і використовуватися як модель для інших підприємств галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці більш детальних методик оцінки ризиків із застосуванням сучасних інформаційних технологій та інтеграції автоматизованих систем моніторингу, що дозволить підвищити оперативність і точність управлінських рішень. Окрім того, варто розглянути можливості адаптації системи ризик-орієнтованого управління до специфіки інших видів діяльності підприємства, що сприятиме загальному покращенню якості управління та забезпеченню стабільного розвитку в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк, В. (2023). УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
2. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208> (дата звернення: 28.05.2025).
3. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 72-76.
4. Воробйова, С.І. (2022). Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*, 180, 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>
5. Гросул, В. А., & Усова, М. О. (2021). РИЗИК: СУТНІСТЬ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ОСНОВНІ ВИДИ. *Економічний простір*, (176), 58-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
6. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
7. Дубицька Н.Т. Ризик та відповідальність у приватному праві. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 2. С. 197-201.
8. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К. : НУХТ, 2021. 344 с.
9. Капраль, О., & Секретар, І. (2025). ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-6>

10. Кущик, А.П. (2024). Управління ризиками : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя: ЗНУ. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19178>
11. Романюк, Н. (2022). КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ РИЗИКУ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР. *Економічний простір*, (181), 132-137. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-23>
12. Рязанова, Н.О. (2022). Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*, 1 (56), 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
13. Скибінська, З., & Іщук, Е. (2024). ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>
14. Тітов, В. (2024). ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НИМИ У ПРОМИСЛОВОМУ МАРКЕТИНГУ. *Сталий розвиток економіки*, (3(50)), 378-381. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>
15. Топоркова, О.В., Акімова, Н.С., & Наумова, Т.А. (2019). Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*, 8, 237-243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>
17. Формування механізму управління ризиками переробних підприємств: монографія. / За ред. Посохова І., Дюжева В., Жадан Ю., Суслікова С., Новік І. Харків: Видавництво Іванченка І., 2022. 278 с.
18. Чумаченко, О., & Нескородько, О. (2025). ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77)), 89-95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>

# ДОДАТКИ