

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

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

«11» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Система управління ризиками підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському рівні)
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073«Менеджмент»
групи МЕ-24М
_____ Костянтин Олександрович Шадурський
«11» грудня 2025 р.

Керівник: доктор. педагог. наук., професор
_____ Наталя Юріївна Чередніченко
«11» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович Подплетний

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Сутність та класифікація ризиків діяльності підприємств у сучасних умовах...	7
1.2. Новітній інструментарій системи управління ризиками підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до моніторингу та оцінки ризиків діяльності будівельних підприємств.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТОВ «Мегабуд-БК»	
2.1. Особливості господарської діяльності ТОВ «Мегабуд-БК».....	27
2.2. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Мегабуд-БК».....	32
2.3. Оцінка ризиків підприємницької діяльності та підходів до управління ними в ТОВ «Мегабуд-БК».....	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Мегабуд-БК»	
3.1. Шляхи імплементації комплексного підходу до управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК».....	49
3.2. Етапи запровадження моніторингу ризиків підприємницької діяльності як напрям покращення системи ризик-орієнтованого управління.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Система управління ризиками підприємства» зумовлена зростаючою нестабільністю зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, що підсилює вплив невизначеності на результати їх діяльності. У сучасних умовах ринкової економіки, коли конкуренція, технологічні зміни, політичні та економічні коливання постійно створюють нові загрози, ефективна система управління ризиками стає ключовим інструментом забезпечення стабільності та економічної безпеки підприємства. Управління ризиками дозволяє не лише вчасно виявляти потенційні загрози, а й формувати дієві механізми їх мінімізації, підвищуючи адаптивність підприємства до кризових явищ і змін у зовнішньому середовищі. Це набуває особливого значення для українських підприємств, які діють в умовах воєнних ризиків, інфляційних процесів, нестабільності фінансових ринків і зростання вартості ресурсів. Тому розроблення та удосконалення системи управління ризиками є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності, структури та принципів функціонування системи управління ризиками підприємства, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності та забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- розкрити теоретичні основи управління ризиками на підприємстві, зокрема визначити сутність, класифікацію та роль ризиків у системі управління;
- дослідити методологічні підходи до формування системи управління ризиками та оцінити їх ефективність у сучасних умовах

господарювання;

- проаналізувати існуючий стан системи управління ризиками на базовому підприємстві, визначити основні чинники ризику та напрями їх впливу на результати діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками з урахуванням особливостей діяльності підприємства та сучасних тенденцій економічного розвитку;
- обґрунтувати очікувані результати впровадження запропонованих заходів та їх вплив на підвищення стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в системі функціонування підприємства, який охоплює сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі виявлення, оцінювання, мінімізації та моніторингу ризиків у діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування і вдосконалення системи управління ризиками підприємства, зокрема методи, інструменти та механізми виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків з метою забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-БК» – підприємство, що здійснює діяльність у будівельній галузі, спеціалізується на виробництві та реалізації будівельних матеріалів (бетону, асфальту, щебеню, піску), а також на комплексному забезпеченні будівельних об'єктів покриттями. Вибір ТОВ «Мегабуд-БК» як бази дослідження зумовлений необхідністю аналізу специфіки управління ризиками в умовах підвищеної нестабільності ринку будівельних послуг, значної залежності від цінових коливань на ресурси та впливу зовнішніх факторів на ефективність діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема аналізу та синтезу – для розкриття сутності ризиків і системи їх управління; узагальнення та порівняння – для систематизації

наукових підходів і практичного досвіду; економіко-статистичні методи – для оцінки впливу ризиків на результати діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»; графічний та моделювання – для наочного відображення взаємозв'язків у системі управління ризиками та розроблення шляхів її вдосконалення.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування комплексної системи управління ризиками підприємства на основі принципів інтеграції та адаптивності. Запропоновано модель імплементації комплексного підходу до управління ризиками та алгоритм етапного впровадження моніторингу ризиків у діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», що забезпечує підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління та зміцнення економічної безпеки підприємства.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій у практичній діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» для вдосконалення системи управління ризиками, своєчасного виявлення загроз і підвищення стабільності розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Результати дослідження були апробовані та представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» 6 листопада 2025 року у тезах «Комплексна система управління ризиками підприємства як засіб підвищення стабільності, ефективності та адаптивності в умовах невизначеності». Представлені матеріали підтвердили практичну значущість запропонованих підходів для підвищення ефективності та стійкості діяльності підприємств.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління ризиками та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Другий розділ присвячено аналізу стану системи управління ризиками на ТОВ «Мегабуд-БК» та оцінці впливу ризикових факторів. У третьому розділі запропоновано практичні шляхи вдосконалення системи управління ризиками, включно з впровадженням комплексного підходу та моніторингу ризиків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та класифікація ризиків діяльності підприємств у сучасних умовах

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої динамічності ринкового середовища, яке характеризується постійними змінами економічної, фінансової, політичної та соціальної сфери. Зростаюча конкуренція, глобалізація ринків, нестабільність макроекономічних показників, технологічні трансформації та інші фактори створюють умови підвищеної невизначеності, що робить управління ризиками ключовим елементом забезпечення ефективності діяльності та економічної безпеки підприємства.

Еволюція наукового розуміння категорії «ризик» відображає поступову трансформацію поглядів від вузькоспеціалізованих фінансових і страхових концепцій до інтегрованого підходу, що враховує різні аспекти діяльності підприємства – економічний, соціальний, технологічний та управлінський. На рисунку 1.1 відображено історико-наукові стадії розвитку поняття «ризик», які демонструють послідовність формування сучасних підходів до управління ризиками [1].

Аналіз наукових джерел демонструє, що на початкових етапах категорія «ризик» розглядалася переважно як фінансове поняття, тісно пов'язане зі страховою діяльністю та ймовірністю виникнення збитків. Подальший розвиток економічної науки суттєво розширив трактування цього поняття, інтегрувавши його в контекст управління підприємством, стратегічного планування та забезпечення економічної безпеки. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до ризику, який дозволяє організації не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й розробляти та впроваджувати ефективні заходи для їхнього мінімізації, забезпечуючи стабільність і адаптивність

функціонування підприємства.



Рисунок 1.1 – Історико-наукові стадії розвитку поняття «ризик»

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6]

Сучасні науковці пропонують різні визначення категорії «ризик», які відображають специфіку їхнього використання в управлінській та економічній практиці. У таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз сучасних підходів до визначення сутності ризику.

Сучасне трактування категорії «ризик» також передбачає її розгляд через асоціативно-семантичне поле, яке об'єднує ключові ознаки та характеристики поняття. На рисунку 1.2 подано градацію ознак асоціативно-семантичного поля категорії «ризик», що дозволяє систематизувати підходи до класифікації та оцінювання ризиків, а також визначити їх вплив на результати діяльності підприємства.

Аналіз асоціативно-семантичного поля демонструє, що ризик має двоїсту природу: він включає як негативні, так і потенційно позитивні наслідки. Така поляризація точок зору прослідковується у наукових підходах до визначення сутності категорії «ризик», де акценти розставляються на різних характеристиках та аспектах цього явища. Зокрема, історичний погляд Д. Бернуллі XVIII століття підкреслює важливість не тільки ймовірності виникнення ризику, а й результатів і наслідків, пов'язаних з його реалізацією, що дало змогу відобразити концепцію «корисності ризику» [5].

Таблиця 1.1 – Основні наукові концепції визначення сутності категорії «ризик»

№	Автор, джерело	Визначення категорії «ризик»
1	А. Маршалл, А. Пігу [9, с. 67]	Ризик – гранична корисність можливих коливань розміру очікуваного прибутку.
2		Ризик – єдине джерело підприємницької діяльності, унікальна невизначеність, що виникає з несення повної відповідальності, яка за самою своєю природою ні страхується, ні капіталізується, ні оплачена платнею.
3	Д.В. Дячков [6]	Ризик – небезпека настання непередбачених та небажаних для суб'єкта наслідків його дій.
4	M.R. Wideman [27, с. 7]	Ризик є кумулятивним ефектом ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства.
5	R.J. Chapman [22, с. 63]	Ризик – потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і наслідків, а саме втрат, збитків доходу чи майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення.
6	Дж. Хеєркєнс [25, с. 57]	Ризик – міра невизначеності. Ризик стосується нашої здатності передбачити певний результат дій із визначеністю.
7	D. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker [23, с. 39]	Ризик – це схильність до наслідків невизначеності.
8	Дж. Нейман, О. Моргенштерн [12, с. 289]	Ризик – це вимірна ймовірність, а невизначеність – незмірна (стохастична) ймовірність.
9	О.В. Вараксіна, А.О. Кругова [4]	Ризик – це міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь якій сфері діяльності підприємства.
10	О.В. Шепеленко [19, с. 192]	Ризик – спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), що створюються завдяки особливим здібностям підприємця; можливість і необхідність запобігати стохастичним умовам, зменшувати їх несприятливу дію і одержувати в цих умовах підприємницький дохід.
11	В.В. Волошина-Сідей [5, с. 73]	Ризик – ступінь, ймовірність відхилення від бажаного результату як системи показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого та суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини, так і ззовні.
12	О.А. Зоріна [7, с. 223]	Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому.
13	Л.В. Тешева, В.С. Грищенко [18, с. 262]	Ризик являє собою невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій.
14	О.М. Орлова [13, с. 132]	Ризик – це можливість настання подій із негативними наслідками в результаті певних рішень чи дій. Сутність поняття «ризик» спирається на вивчення властивостей ризику, а саме невизначеності (ризик виникає за умови альтернативного розвитку подій), збитку (оскільки ризик існує, коли результат може призвести до збитку), наявності аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння можливості негативних наслідків у майбутньому періоді), приналежності конкретному суб'єкту (тому що ризик виникає за практичної значущості для кого-небудь очікуваної події).

Джерело: систематизовано автором

Сучасні наукові підходи до ризику узагальнюють два основні напрямки:

1. Процесний підхід – розглядає ризик як діяльність підприємства в умовах невизначеності, тобто як сам процес управління потенційними загрозами;
2. Об'єктний підхід – акцентує увагу на результаті, що виникає внаслідок реалізації ризикових подій.



Рисунок 1.2 – Визначальні ознаки асоціативно-семантичного поля категорії «ризик»

Джерело: складено автором на основі [1, 7]

3. Процесний підхід – розглядає ризик як діяльність підприємства в умовах невизначеності, тобто як сам процес управління потенційними загрозами;
4. Об’єктний підхід – акцентує увагу на результаті, що виникає внаслідок реалізації ризикових подій.

Виходячи з інтегрованого підходу, у авторському розумінні категорія «ризик» трактується як об’єктивно-суб’єктивна категорія, яка відображає невизначеність у сучасному економічному середовищі. Вона формується під впливом факторів бізнес-середовища, які можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства, і вимагає комплексної оцінки для забезпечення стійкості та ефективності управління [6].

У контексті будівельної галузі ризик слід розглядати як ймовірність виникнення подій або обставин, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів від запланованих, вплинути на терміни виконання робіт, бюджет, якість будівництва або безпеку об’єктів, а також завдати фінансових, матеріальних або репутаційних втрат підприємству.

Таке визначення дозволяє комплексно підходити до оцінки ризиків у

будівництві: враховувати фінансові, технологічні, організаційні та зовнішні фактори, а також прогнозувати можливі наслідки для діяльності підприємства. Воно створює підґрунтя для подальшої класифікації ризиків та розробки системи їхнього управління, що є необхідним для забезпечення стабільності та ефективності будівельних підприємств у сучасних умовах високої невизначеності.

Класифікація ризиків є важливою складовою управління ними, оскільки дозволяє систематизувати підходи до оцінки та контролю загроз, що виникають у процесі будівельної діяльності. У сучасній науковій літературі виділяють кілька основних підходів до класифікації ризиків підприємств будівельної галузі:

1. За джерелами виникнення:

- внутрішні ризики – пов’язані безпосередньо з діяльністю підприємства:
 - операційні (технічні збої, дефекти матеріалів, порушення технологій будівництва);
 - кадрові (нестача кваліфікованих фахівців, плинність персоналу);
 - фінансові (неефективне використання ресурсів, перевищення бюджету).
- зовнішні ризики – виникають під впливом зовнішнього середовища:
 - ринкові (коливання цін на будівельні матеріали, зміни попиту на послуги);
 - політичні та правові (зміни законодавства, адміністративні обмеження, штрафи);
 - природні (небезпечні погодні умови, стихійні лиха);
 - технологічні (нові вимоги до стандартів, впровадження інноваційних технологій).

2. За впливом на діяльність:

- фінансові ризики – здатні спричинити збитки або нестачу фінансових ресурсів;
- стратегічні ризики – загрожують довгостроковим цілям підприємства, наприклад, втраті конкурентоспроможності;

- операційні ризики – пов’язані з виконанням повсякденної діяльності, наприклад, затримки будівництва або порушення графіків;
- репутаційні ризики – виникають у разі негативного впливу на імідж компанії;
- екологічні ризики – пов’язані з негативним впливом на навколишнє середовище, штрафами або санкціями.

3. За ймовірністю виникнення та рівнем наслідків:

- низькі ризики – мають мінімальну ймовірність і незначні наслідки;
- середні ризики – потребують моніторингу та контролю, можуть вплинути на певні етапи проекту;
- високі ризики – ймовірність реалізації значна, можуть спричинити суттєві фінансові чи організаційні втрати.

4. За можливістю управління:

- контрольовані ризики – підлягають управлінню за допомогою внутрішніх заходів, наприклад, бюджетування, планування робіт, контроль якості;
- неконтрольовані ризики – потребують мінімізації через страхування, резервування, диверсифікацію проектів або використання додаткових зовнішніх ресурсів [8].

Такий підхід до класифікації ризиків дозволяє будівельним підприємствам систематизувати всі потенційні загрози, оцінити їх пріоритетність та сформулювати ефективну систему заходів для зниження негативного впливу на діяльність організації. В подальшому це слугує підґрунтям для розробки комплексного підходу до управління ризиками та впровадження системи ризик-орієнтованого управління в будівельній галузі.

Узагальнюючи дослідження сутності та класифікації ризиків діяльності підприємств у сучасних умовах, можна зазначити, що категорія «ризик» є багатогранною і включає як негативні, так і потенційно позитивні наслідки для організації. Еволюція наукових поглядів показує поступовий перехід від фінансово-страхових концепцій до інтегрованого підходу, який враховує

економічні, соціальні, технологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Класифікація ризиків за джерелами виникнення, впливом на діяльність, рівнем наслідків та можливістю управління дозволяє систематизувати загрози, визначити пріоритети їх контролю та забезпечити комплексний підхід до управління невизначеністю. Такий підхід сприяє формуванню стійкої, адаптивної та ефективної системи управління ризиками, що є ключовим фактором забезпечення стабільності та розвитку підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Новітній інструментарій системи управління ризиками підприємства

Система управління ризиками підприємства (СУР) у сучасних умовах господарювання виступає комплексною інтегрованою підсистемою менеджменту, яка забезпечує своєчасне виявлення, діагностику, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз, що здатні завдати шкоди підприємству, його фінансовим результатам та стратегічним орієнтирам. В основі сучасної парадигми ризик-менеджменту лежить перехід від реактивного реагування на вже проявлені загрози до проактивного управління, спрямованого на їх раннє попередження, прогнозування й контроль.

У сучасних умовах українські підприємства функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що зумовлює значне розширення спектра ризикоутворюючих факторів. На рисунку 1.3 представлено ключові групи ризиків, які проявляються в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, валютних коливань, логістичних порушень, зростання інфляції, кіберзагроз та трансформації ринкових відносин. За таких умов застосування новітнього інструментарію СУР стає критично важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства та його конкурентоспроможності [10].

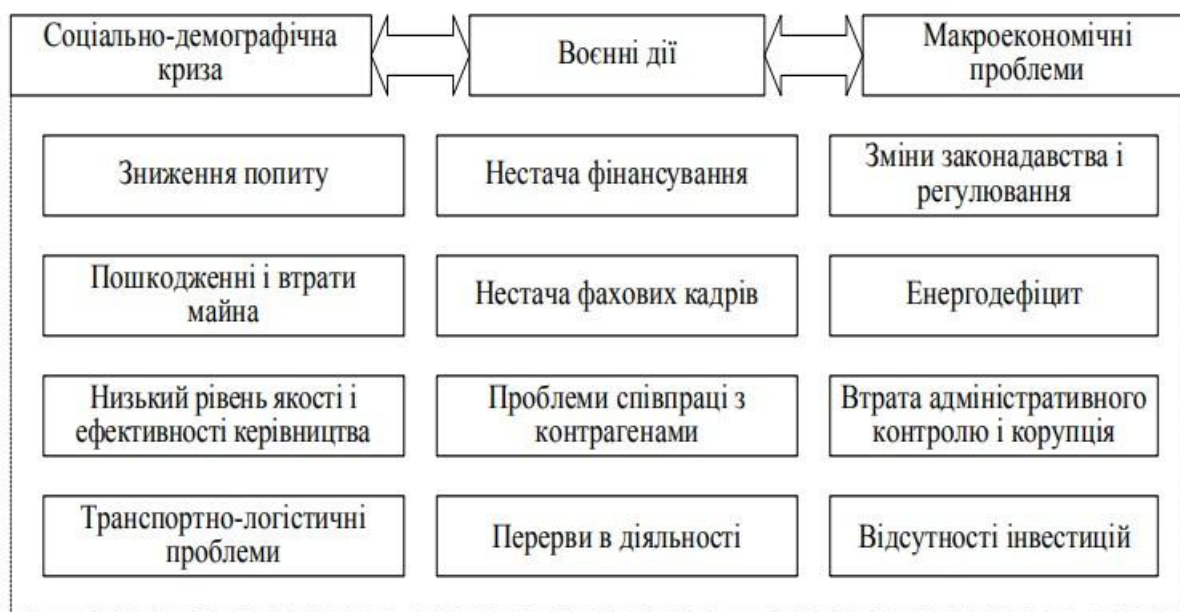


Рисунок 1.3 – Ключові фактори формування ризиків функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

Під сучасним інструментарієм управління ризиками слід розуміти сукупність методів, моделей, технологічних рішень та організаційних інструментів, які забезпечують оцінювання рівня ризику, виявлення його джерел, розробку заходів щодо мінімізації, оптимізації або передачі ризику зовнішнім суб'єктам. У таблиці 1.2 подано розширену класифікацію інструментів системи управління ризиками відповідно до їхніх функціональних характеристик [9].

Таблиця 1.2 – Класифікація інструментів сучасної системи управління ризиками підприємства

Група інструментів	Складові	Характеристика застосування
1	2	3
Аналітичні методи	SWOT, PEST, SNW, GAP-аналіз, бенчмаркінг, сценарне моделювання	Дозволяють виявити внутрішні та зовнішні ризики на основі структурованого аналізу середовища

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Кількісні методи	Монте-Карло, VAR, CVaR, кореляційний аналіз, регресійні моделі	Забезпечують числову оцінку ризиків та прогнозування можливих втрат
Організаційні інструменти	Політики управління ризиками, регламенти, матриці відповідальності	Формують організаційну основу процесу ризик-менеджменту
Цифрові технології	ERP, CRM, BI-системи, Big Data, AI/ML	Автоматизують процес збору, аналізу та інтерпретації ризикових даних
Фінансові інструменти	Страховання, хеджування, резервування, деривативи	Дозволяють мінімізувати або компенсувати фінансові втрати
Операційні інструменти	Карти ризиків, аудит, контрольні листи, стандарти ISO	Сприяють моніторингу та контролю операційних процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

У межах теоретичного дослідження інструментарій системи управління ризиками узагальнено та систематизовано відповідно до концептуальних засад сучасних міжнародних моделей ERM (Enterprise Risk Management). Така структуризація забезпечує методологічну цілісність підходу та дає змогу інтегрувати процеси ризик-менеджменту в ключові напрями діяльності підприємства. Розподіл інструментів за етапами управлінського циклу – від ідентифікації та аналізу ризиків до їх мінімізації, моніторингу та контролю – сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і формуванню адаптивної системи реагування на загрози в умовах сучасної мінливості бізнес-середовища [13, с. 21-24].

Аналітичні методи є базовими для побудови системи управління ризиками, оскільки забезпечують системність, структурованість і комплексність підходів до виявлення загроз. Їх застосування дозволяє сформувати карту ризиків, визначити ймовірність появи негативних подій, оцінити рівень потенційних втрат і взаємозв'язок між окремими факторами ризику. У таблиці 1.3 наведено найбільш поширені аналітичні інструменти та їх характеристики.

Таблиця 1.3 – Аналітичні інструменти та їх роль у сучасному ризик-менеджменті

<i>Метод</i>	<i>Мета застосування</i>	<i>Отримувані результати</i>
SWOT-аналіз	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз	Формування карти ризиків підприємства
PEST-аналіз	Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Визначення макроризиків
Сценарний аналіз	Розробка альтернатив розвитку подій	Формування стратегії реагування
Аналіз чутливості	Оцінка впливу ключових факторів на результат	Визначення стійкості підприємства
GAP-аналіз	Визначення відхилень від цільових параметрів	Виявлення критичних точок ризику
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами галузі	Виявлення ризиків відставання

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Аналітичні інструменти відіграють особливо важливу роль на підприємствах, які працюють у високоволатильних галузях, де зміни зовнішнього середовища можуть мати критичний вплив на фінансові результати. У сучасних умовах аналітичні методи часто поєднуються з цифровими технологіями – такими як бізнес-аналітика та обробка великих даних, що підвищує точність і швидкість прийняття рішень.

Кількісні методи дозволяють здійснювати математичне оцінювання ризиків та прогнозувати поведінку ключових показників у динаміці. У системі управління фінансовими, інвестиційними та валютними ризиками кількісний підхід є основною основою для ухвалення стратегічних рішень. Деталізовану характеристику кількісних інструментів наведено в таблиці 1.4.

Застосування кількісних методів особливо актуальне для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність, працюють з високоризиковими інвестиціями або функціонують в умовах значної ринкової волатильності. Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє формувати комплексний підхід до управління ризиками [16].

Таблиця 1.4 – Кількісні методи оцінювання ризиків підприємства

<i>Метод</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Переваги</i>
Монте-Карло	Фінансове прогнозування; інвестиційний аналіз	Висока точність оцінювань у складних системах
VAR-аналіз	Оцінка максимально можливих втрат	Використовується банками, інвестфондами, корпораціями
CVaR	Стратегічне управління портфелем ризиків	Оцінює критичні сценарії
Регресійний аналіз	Фінансова аналітика, планування	Виявляє причинно-наслідкові зв'язки
Аналіз чутливості	Бюджетування, інвестиційні проекти	Простота та універсальність
Дисперсійний аналіз	Контроль процесів	Оцінює варіативність показників

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Процес цифровізації економіки значно трансформував традиційні підходи до ризик-менеджменту, забезпечивши можливість автоматизації аналізу, прогнозування та моніторингу ризиків. На сучасних підприємствах використовуються ERP, CRM, SCM, BI-системи, цифрові платформи кібербезпеки, а також алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання. Їх застосування суттєво розширює аналітичні можливості ризик-менеджменту.

У таблиці 1.5 представлено найбільш важливі цифрові технології та їх практичну цінність у формуванні сучасної СУР.

Таблиця 1.5 – Інформаційні технології в системі управління ризиками підприємства

<i>Технологія</i>	<i>Призначення</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	Зменшення операційних ризиків
CRM-системи	Управління клієнтським портфелем	Зниження ризику неплатежів
BI-аналітика	Прогнозування ситуаційних ризиків	Своєчасне реагування на тренди
Big Data	Аналіз великих обсягів інформації	Виявлення патернів ризикової поведінки
AI/ML	Автоматичний аналіз ризиків	Підвищення швидкості й точності прогнозів
Блокчейн	Підвищення прозорості та безпеки даних	Зменшення ризиків шахрайства

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Інформаційні технології стають основою для побудови інтегрованих систем управління ризиками (Integrated Risk Management – IRM), які дозволяють підприємству контролювати ризики в режимі реального часу. Це є особливо важливим у таких сферах, як фінанси, логістика, електронна комерція, виробництво та аграрний сектор.

Фінансові методи дозволяють підприємствам мінімізувати витрати, пов'язані з реалізацією ризиків, та забезпечують їхню компенсацію або передачу третім сторонам. До основних фінансових інструментів належать страхування, хеджування валютних та цінових ризиків, використання деривативів, диверсифікація активів і формування резервних фондів. Їх застосування є обов'язковим у системі економічної безпеки підприємства, що працює в умовах нестабільних ринкових умов [22].

Організаційні інструменти формують структурну основу СУР та визначають механізми взаємодії між підрозділами підприємства. Вони включають регламентацію процедур управління ризиками, створення відповідальних структурних підрозділів, формування комітету з ризиків, опис бізнес-процесів та побудову внутрішньокорпоративної системи контролю. Операційні інструменти забезпечують регулярний контроль ризиків на рівні виробничих процесів.

У будівельній галузі ефективність системи управління ризиками значною мірою залежить від специфіки проєктної діяльності, включаючи управління ресурсами, матеріалами, робочою силою та термінами виконання робіт. Для таких підприємств сучасний інструментарій СУР включає BIM (Building Information Modeling), що дозволяє моделювати будівельні проєкти в цифровому форматі, відстежувати взаємозв'язок між матеріалами, ресурсами та строками виконання, а також прогнозувати потенційні проблеми на ранніх стадіях реалізації.

Цифрові платформи, такі як ERP-системи, забезпечують інтеграцію процесів управління фінансами, постачанням, персоналом та обладнанням, що дозволяє автоматизувати збір даних, контролювати ризики перевищення бюджету та термінів, а також підвищує прозорість процесів.

Для управління якістю та безпекою робіт широко застосовуються системи контролю відповідності стандартам ISO та внутрішні контрольні листи, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати їхній вплив на проєкт і впроваджувати коригувальні заходи [21].

Аналітичні інструменти, такі як SWOT, PEST та сценарний аналіз, у будівельній галузі застосовуються для оцінки макроризиків, пов'язаних із змінами законодавства, коливанням цін на матеріали та ризиками відсутності необхідних дозволів. Вони допомагають керівництву проєктів приймати обґрунтовані рішення щодо ресурсного та фінансового планування.

Кількісні методи оцінки ризиків – Монте-Карло, VAR, CVaR – використовуються для прогнозування фінансових втрат при реалізації великих будівельних контрактів, інвестицій у нові технології та управління валютними ризиками при імпорті матеріалів.

Фінансові інструменти, такі як страхування будівельних ризиків, хеджування цін на матеріали та формування резервних фондів, дозволяють зменшувати можливі збитки у разі надзвичайних подій або коливань ринку.

Інтеграція цифрових технологій, аналітичних методів і фінансових інструментів дозволяє підприємствам будівельної галузі створювати адаптивну та проактивну систему управління ризиками, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати надійність і ефективність проєктної діяльності.

Новітній інструментарій управління ризиками формує комплексну багатокомпонентну систему, що забезпечує підприємству можливість функціонувати в умовах невизначеності та підвищеної мінливості зовнішнього середовища. Його ефективність визначається не лише наявністю окремих інструментів, а й рівнем їх інтеграції в загальну систему управління підприємством. Використання аналітичних, кількісних, фінансових, організаційних та цифрових методів дозволяє забезпечити стійкість, адаптивність та стратегічну стабільність підприємства в сучасних умовах господарювання [14].

1.3. Методичні підходи до моніторингу та оцінки ризиків діяльності будівельних підприємств

Моніторинг ризиків є ключовою складовою системи управління підприємством у будівельній галузі, оскільки забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, їх систематичну класифікацію та оцінку, що дозволяє ефективно прогнозувати можливі негативні наслідки. Будівельні підприємства функціонують у високодинамічному та нестабільному економічному середовищі, де зовнішні фактори – економічні коливання, зміни законодавства, соціальні трансформації, політичні ризики, технологічні інновації та природно-кліматичні умови – можуть істотно впливати на строки та якість реалізації будівельних проєктів.

Своєчасний моніторинг дає можливість підприємству не лише виявляти негативні прояви цих факторів, а й оцінювати їхній потенційний вплив на фінансову стійкість, операційну ефективність та стратегічні цілі організації. Крім того, систематичне відстеження ризиків сприяє формуванню адаптивної стратегії управління, що включає превентивні заходи, розробку резервних планів, оптимізацію ресурсів та підвищення здатності до швидкого реагування на непередбачувані обставини [10].

На рисунку 1.4 представлено основні групи зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують ризикове середовище будівельних підприємств у сучасних умовах господарювання. Дана схема ілюструє взаємозв'язок факторів економічного, соціального, політичного, технологічного та природного походження, що дозволяє менеджерам будівельних організацій будувати інтегровану систему моніторингу та оцінки ризиків.

Для більш системного підходу до оцінювання ризиків доцільно використовувати табличну класифікацію ризикоутворюючих факторів (табл. 1.6), що дозволяє диференціювати їх за джерелами походження, характером впливу та ступенем потенційного ризику для різних аспектів діяльності підприємства. Така класифікація сприяє не лише систематизації

інформації, а й підвищує ефективність процесу прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє чітко ідентифікувати критичні зони ризику, прогнозувати можливі наслідки для фінансових, виробничих і стратегічних показників та пріоритизувати заходи щодо їхньої мінімізації. Крім того, використання таблиць у поєднанні з графічними схемами ризикового середовища забезпечує комплексне бачення загроз, сприяє прозорості оцінки та дозволяє інтегрувати результати моніторингу ризиків у загальну систему управління підприємством.

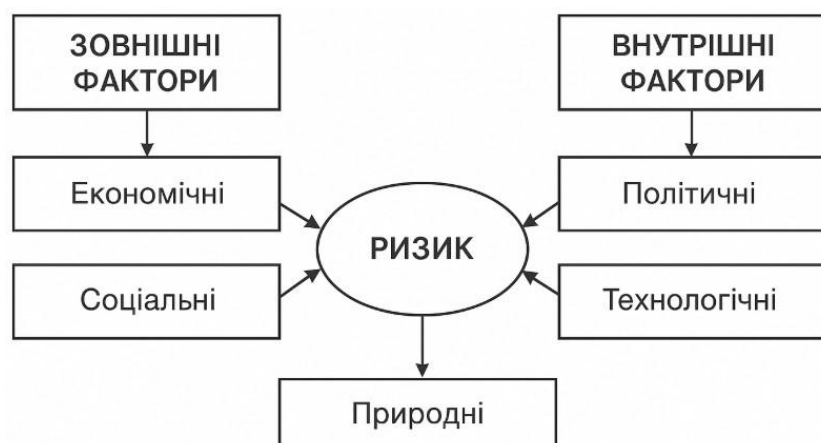


Рисунок 1.4 – Ключові фактори формування ризиків будівельних підприємств у сучасних умовах господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 18]

Таблиця 1.6 – Класифікація ризикоутворюючих факторів будівельних підприємств

<i>Група факторів</i>	<i>Приклади факторів</i>	<i>Потенційний вплив на діяльність</i>
Економічні	Коливання цін на матеріали, інфляція, курс валют	Фінансова нестійкість, перевитрати бюджету
Політичні та регуляторні	Зміни законодавства, будівельні норми, дозволи	Затримка проєктів, штрафні санкції
Соціальні	Зміна попиту на нерухомість, трудові конфлікти	Порушення графіків, нестача персоналу
Технологічні	Нові матеріали, інноваційне обладнання, BIM-технології	Підвищення ефективності або ризик помилок у проєктуванні
Природні та екологічні	Погодні умови, стихійні лиха, екологічні обмеження	Затримки будівництва, додаткові витрати

Джерело: узагальнено автором на основі [13; 19]

Моніторинг ризиків є невід'ємною складовою системи управління ризиками будівельних підприємств, оскільки він забезпечує своєчасне виявлення загроз на всіх етапах функціонування організації та дозволяє інтегрувати результати оцінювання ризиків у загальну систему управління підприємством. Він дозволяє:

- виявляти потенційні загрози на різних стадіях будівельного циклу, від планування та проектування до виконання робіт і введення об'єктів в експлуатацію, що забезпечує раннє реагування на можливі проблеми;
- прогнозувати ймовірність настання ризикових подій та оцінювати їх можливі економічні, технологічні й соціальні наслідки, що дозволяє планувати ресурси та резерви для мінімізації втрат;
- формувати ефективні стратегії реагування на ризики, включаючи превентивні заходи, контрольні точки та коригувальні дії, що підвищує адаптивність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- підвищувати рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства шляхом систематичного аналізу ризиків, оцінки їх впливу на фінансові та операційні показники та інтеграції результатів моніторингу у стратегічне планування [2; 9].

На рисунку 1.5 представлено етапи моніторингу та оцінки ризиків у будівельних підприємствах, які включають ідентифікацію, оцінювання, класифікацію, прогнозування та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Така структура дозволяє формувати комплексну систему управління ризиками, що охоплює всі ключові аспекти діяльності будівельного підприємства та забезпечує взаємозв'язок між аналітичними, кількісними, фінансовими, організаційними та цифровими інструментами, описаними у попередньому підпункті.

Процедура моніторингу ризиків включає:

- ідентифікацію ризиків – виявлення загроз на всіх стадіях проекту;
- оцінку ймовірності та наслідків – застосування кількісних та якісних

методів для визначення масштабу можливих втрат;

- побудову карт ризиків (Risk Map) – графічне відображення ймовірності та впливу ризиків для пріоритетного реагування;
- встановлення ключових індикаторів ризику (KRI) – контрольні показники, що сигналізують про необхідність застосування коригувальних заходів;
- регулярне оновлення та коригування заходів – адаптація до змін зовнішнього середовища та нових ризиків [15].

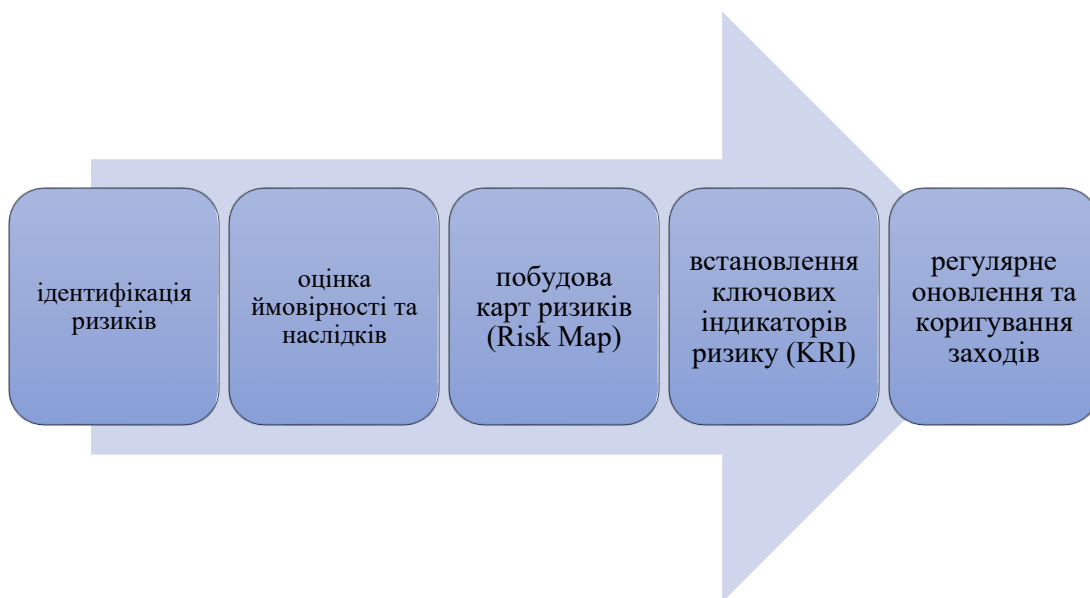


Рисунок 1.5 – Етапи моніторингу та оцінки ризиків у будівельних підприємствах

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 21]

Методичні підходи до оцінки ризиків у будівельних підприємствах відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної системи управління ризиками. Вони дозволяють не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й оцінити їхній вплив на всі етапи будівельного циклу – від планування та проектування до будівництва і введення об’єктів в експлуатацію. У сучасній практиці застосовуються три основні групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

Якісні методи дозволяють фахівцям будівельних підприємств систематизувати наявну інформацію про потенційні ризики, оцінити їх

значущість і визначити пріоритети реагування. До таких методів належать експертні оцінки, SWOT- та PEST-аналіз, матриці ризиків та сценарне моделювання. Їх застосування забезпечує формування першого рівня карти ризиків підприємства, дозволяючи враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на реалізацію проєктів. Наприклад, SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони проєкту, а PEST-аналіз – зовнішні макроекономічні ризики, такі як політичні зміни, економічні коливання чи технологічні трансформації [16; 21].

Кількісні методи дозволяють здійснювати математичну оцінку ризиків і прогнозування ймовірності негативних подій. Серед них – VAR, CVaR, Монте-Карло, регресійний та дисперсійний аналіз. Використання цих інструментів забезпечує більш точну оцінку фінансових, часових і ресурсних ризиків, що є критичним для будівельних підприємств, де відхилення від графіків або бюджету може призвести до значних втрат. Наприклад, метод Монте-Карло дозволяє змодельовати ймовірні затримки в будівництві, а VAR – оцінити максимальні фінансові втрати при реалізації будівельного проєкту [4].

Комбіновані методи поєднують переваги якісних та кількісних підходів і забезпечують комплексну оцінку ризиків. Такий підхід дозволяє враховувати не лише ймовірність та величину негативних наслідків, а й стратегічну значущість ризиків для підприємства, що особливо актуально для управління великими багатопрофільними будівельними проєктами. Наприклад, комбінований підхід може включати оцінку ймовірності затримки постачання матеріалів (кількісна оцінка) разом із аналізом впливу цього ризику на взаємодію підрядників та клієнтів (якісна оцінка) [14].

Для більш системного підходу до оцінювання ризиків доцільно використовувати табличну класифікацію ризикоутворюючих факторів (табл. 1.7), що дозволяє диференціювати їх за джерелами походження та ступенем впливу на діяльність підприємства. Такий підхід сприяє стандартизації процесу оцінювання ризиків і дозволяє забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика методів оцінки ризиків будівельних підприємств

Метод	Призначення	Переваги	Недоліки
SWOT	Виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз	Простота, наочність	Суб'єктивність
PEST	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Врахування макроризиків	Обмежена деталізація
Монте-Карло	Прогнозування затримок, перевитрат ресурсів	Висока точність	Високі обчислювальні ресурси
VAR	Оцінка максимальних можливих фінансових втрат	Використовується для бюджетного планування	Не враховує екстремальні сценарії
CVaR	Стратегічне управління портфелем ризиків	Оцінка критичних сценаріїв	Складність застосування

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 13]

Важливо відзначити, що ефективність методів оцінки ризиків у будівельних підприємствах підвищується за умови інтеграції результатів моніторингу в систему стратегічного планування, фінансового та операційного контролю. На рисунку 1.6 наведено взаємозв'язок методів оцінки ризиків із етапами будівельного циклу, що демонструє практичне застосування методології у будівельній галузі.



Рисунок 1.6 – Взаємозв'язок методів оцінки ризиків із етапами будівельного циклу

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 22]

Таким чином, комплексне застосування якісних, кількісних та комбінованих методів дозволяє будівельним підприємствам системно оцінювати ризики, своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати адаптивні стратегії управління, що підвищує економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Використання такого підходу сприяє ефективному плануванню ресурсів, оптимізації будівельних процесів та зменшенню фінансових втрат, пов'язаних із непередбачуваними подіями, такими як затримки постачання матеріалів, технічні несправності обладнання чи коливання цін на будівельні ресурси.

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що управління ризиками підприємницької діяльності є ключовим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз наукових підходів дозволив узагальнити сутність категорії «ризик» та її класифікацію за джерелами походження, впливом, ймовірністю настання та можливістю управління, що забезпечує комплексну оцінку загроз і прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасні підприємства функціонують у динамічному та невизначеному середовищі, що потребує інтегрованих підходів до ризик-менеджменту, поєднання якісних, кількісних та цифрових інструментів для своєчасного виявлення загроз і прогнозування їх наслідків.

Таким чином, теоретичні засади створюють основу для практичного аналізу, що дозволяє оцінити стан економічної діяльності та ризиків конкретного підприємства. Наступний розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», виявленню основних ризикоутворюючих факторів та визначенню пріоритетних напрямів управління ризиками для забезпечення стабільного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТОВ «Мегабуд-БК»

2.1. Особливості господарської діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»

Господарська діяльність ТОВ «Мегабуд-БК» характеризується комплексністю, багатофункціональністю та стратегічною орієнтованістю на задоволення потреб ринку будівельних матеріалів і послуг в умовах динамічного розвитку регіональної економіки. Підприємство посідає вагоме місце серед будівельних організацій Кіровоградської області, активно здійснюючи діяльність у сфері виробництва будівельних матеріалів, надання транспортних послуг та виконання будівельно-ремонтних робіт. Високий рівень організаційної культури, розвинена виробнича база, професійний персонал та клієнтоорієнтована стратегія забезпечують компанії стабільний попит та конкурентні переваги в межах галузі.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Мегабуд-БК» вирізняється раціональністю та чіткістю внутрішньої ієрархії, що сприяє оптимальному розподілу управлінських функцій та контролю за виконанням завдань. Для наочності ключові структурні елементи подано на рисунку 2.1, що дозволяє систематизувати управлінські рівні та напрями їх взаємодії.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх документів підприємств

Завдяки налагодженим комунікаціям між підрозділами підприємство здатне оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати технологічні процеси до потреб споживачів та оперативно ухвалювати управлінські рішення. Суттєвим чинником ефективності є наявність чітко структурованих функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Основна офіційна інформація про підприємство наведена у таблиці 2.1, яка узагальнює базові відомості про місцезнаходження, графік роботи, контактні дані, що підтверджує відкритість і доступність підприємства для клієнтів та партнерів.

Таблиця 2.1 – Інформаційна характеристика ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>№ з/п</i>	<i>Інформаційна категорія</i>	<i>Деталі</i>
1	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-БК»
2	Адреса	м. Кропивницький, вул. Панфіловців, 22-В
3	Графік роботи	Понеділок – п’ятниця: з 9:00 до 18:00
4	Офіційний сайт	https://megabud-bk.com.ua/
5	Електронна пошта	Megabud.bk.ua@gmail.com
6	Телефони	+38(096) 066-33-33 +38(050) 617-79-69
7	Факс	(0522) 27-13-00

Джерело: офіційні дані ТОВ «Мегабуд-БК»

Господарська діяльність підприємства охоплює виробництво широкого спектра будівельних матеріалів, серед яких ключову частку займають бетон, асфальт, щебінь, пісок та інші матеріали для будівельних покриттів. Для демонстрації основних напрямів роботи підприємства використано схему (рис. 2.2), де відображено основні бізнес-вектори ТОВ «Мегабуд-БК».

Виробничі потужності підприємства дають змогу виготовляти матеріали різних марок, що дозволяє орієнтуватися на замовлення з різним функціональним призначенням – від житлових проєктів до крупних

інфраструктурних об'єктів. Окрім виробничої діяльності, важливою складовою функціонування підприємства є надання послуг із транспортування сипучих матеріалів залізничним і вантажним автотранспортом. Наявність власного парку спеціалізованої техніки забезпечує мобільність і оперативність логістичних процесів.

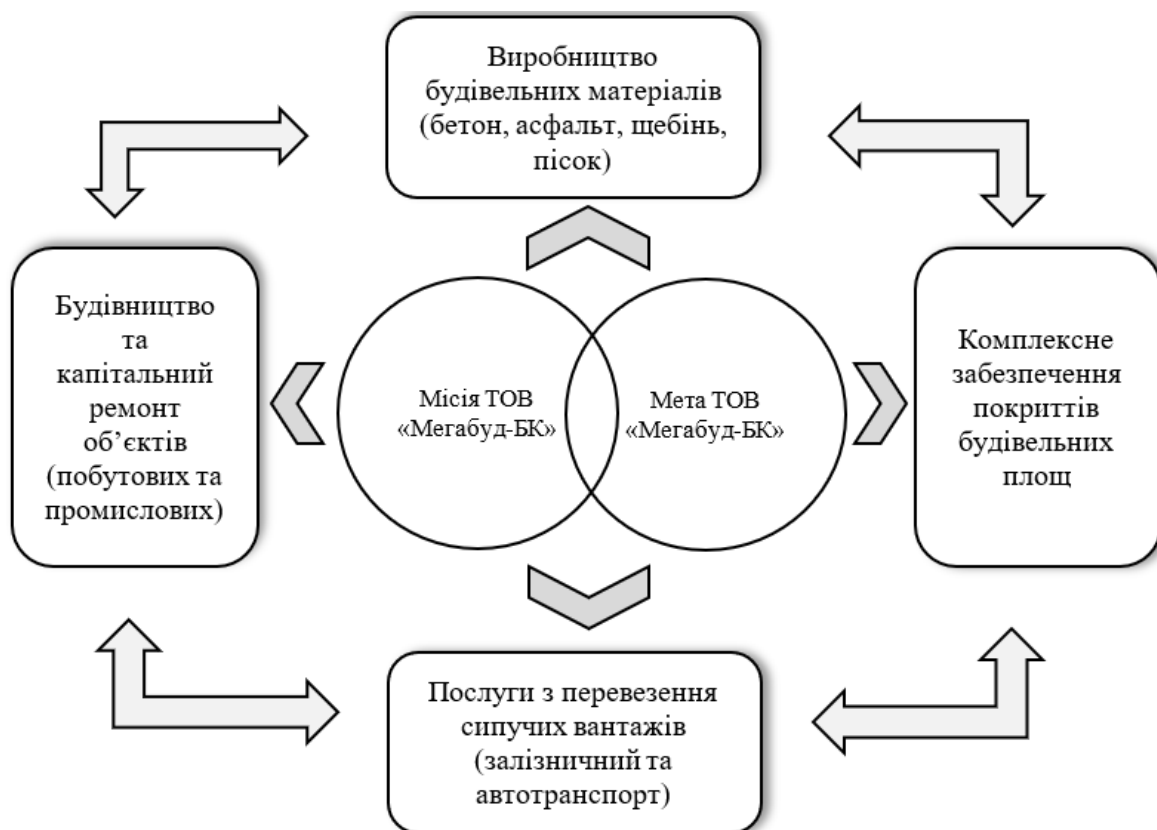


Рисунок 2.2 – Головні напрями розвитку та діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: складено автором

Щоб оцінити масштаби виробничої діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» та проаналізувати ефективність використання ресурсів, у таблиці 2.2 представлено узагальнену динаміку виробництва основних видів продукції підприємства за останні кілька років. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити обсяги реалізованої продукції, простежити тенденції зростання або зниження випуску окремих матеріалів, а також визначити стратегічно важливі ринкові позиції компанії. Аналіз показників виробничої динаміки дає змогу виявити ключові фактори, що впливають на обсяги продукції, а також оцінити ступінь адаптивності підприємства до змін кон'юнктури будівельного ринку.

Інформація, представлена у таблиці 2.2, слугує базою для подальшого аналізу економічних результатів діяльності, планування ресурсів і формування ефективної виробничої стратегії, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності ТОВ «Мегабуд-БК» на регіональному ринку будівельних матеріалів та послуг.

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва основних видів продукції ТОВ «Мегабуд-БК»

Продукція	Аналізований період					Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Бетон, т	12500	13200	14050	14880	15300	+22,4
Асфальт, т	8700	9100	9450	9900	10200	+17,2
Щебінь, т	6400	6700	6900	7200	7350	+14,8
Пісок, т	4200	4350	4500	4700	4800	+14,3

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Для більш повного та комплексного аналізу спеціалізації підприємства доцільно розглянути структуру формування його доходів. У таблиці 2.3 наведено детальну структуру виручки ТОВ «Мегабуд-БК» за основними видами діяльності, що дозволяє наочно визначити, які напрями забезпечують найбільший фінансовий внесок у загальний обсяг доходів компанії. Такий аналіз дає змогу оцінити пріоритетність окремих видів діяльності, виявити стратегічно важливі сегменти ринку та спрямувати управлінські рішення на оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності найбільш прибуткових напрямів діяльності. Крім того, представлені дані дозволяють простежити динаміку доходів у різних секторах і виявити тенденції зростання або зниження фінансового потенціалу певних напрямів, що є важливим для планування розвитку підприємства та коригування бізнес-стратегії.

Стратегічні пріоритети діяльності підприємства визначаються потребами ринку та внутрішньою політикою забезпечення високої якості. Підприємство активно працює у трьох взаємопов'язаних напрямках: виробництві, логістиці та

будівельно-ремонтній діяльності. Таке поєднання забезпечує комплексність послуг та дозволяє компанії підтримувати стійкі конкурентні позиції на регіональному ринку.

Таблиця 2.3 – Структура виручки ТОВ «Мегабуд-БК» за видами діяльності, %

Вид діяльності	Аналізований період					Зміна, +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво матеріалів	45	47	48	51	54	+9
Транспортні послуги	30	28	27	25	23	-7
Будівельно-ремонтні роботи	25	25	25	24	23	-2

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами ТОВ «Мегабуд-БК»

Для оцінки конкурентного середовища використана порівняльна характеристика основних конкурентів (табл. 2.4), що сприяє кращому розумінню ринкової позиції підприємства.

Таблиця 2.4 – Основні конкуренти ТОВ «Мегабуд-БК» та їх ринкові характеристики

Підприємство	Основний продукт	Конкурентні переваги	Частка ринку, %
ТОВ «КропивницькБуд»	Бетон, розчини	Власні лабораторії	11
ПАТ «Кіровоградцемент»	Цемент	Низькі ціни, масштаб	17
ТОВ «Будпрогрес»	Асфальт, щебінь	Оперативність доставки	9
ТОВ «Ресурс-Буд»	Сипучі матеріали	Персоніфікований сервіс	7

Джерело: власне узагальнення на основі відкритих даних

Розвинена організаційно-управлінська структура підприємства сприяє ефективному функціонуванню усіх підрозділів, оптимізує процеси планування

та контролю і підвищує оперативність у прийнятті рішень. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, що забезпечує йому стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, особливості господарської діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» свідчать про високий рівень розвитку підприємства, його стратегічну орієнтацію на комплексність послуг, якість продукції та професійний підхід до реалізації проєктів. Розширення асортименту, підвищення логістичних можливостей, зміцнення конкурентних переваг і індивідуальний підхід до клієнтів формують основу успішного функціонування підприємства в сучасних умовах.

2.2. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Мегабуд-БК»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є одним із ключових елементів оцінки ефективності його господарської діяльності та формування стратегії розвитку. Для ТОВ «Мегабуд-БК» така оцінка дозволяє визначити рівень ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання ресурсів за п'ятирічний період з 2020 по 2024 рік.

Вихідними даними для проведення аналізу є основні фінансові показники підприємства: оборотні активи, власний капітал, поточні зобов'язання, баланс, чистий дохід від реалізації продукції, витрати та чистий прибуток (додаток А-Д).

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мегабуд-БК» є одним із ключових елементів оцінки фінансового стану підприємства. Ліквідність відображає здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та забезпечує фінансову стабільність у поточній діяльності. Високий рівень ліквідності свідчить про ефективне управління оборотними активами та збалансованість фінансової структури, що є критично важливим для будівельних підприємств з їх інтенсивними потоками грошових коштів.

Для оцінки платоспроможності було розраховано основні коефіцієнти ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності (CR) відображає співвідношення

оборотних активів до поточних зобов'язань і дозволяє оцінити, чи достатньо ресурсів для покриття короткострокових боргових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR) виключає запаси з оборотних активів, демонструючи здатність підприємства погасити зобов'язання найбільш ліквідними активами, що забезпечує більш консервативну оцінку фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК»

Показник	Аналізований період				
	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність (CR)	1,07	1,10	1,22	1,41	1,15
Швидка ліквідність (QR)	0,74	0,76	0,84	0,95	0,77

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі фінансових звітів ТОВ «Мегабуд-БК»

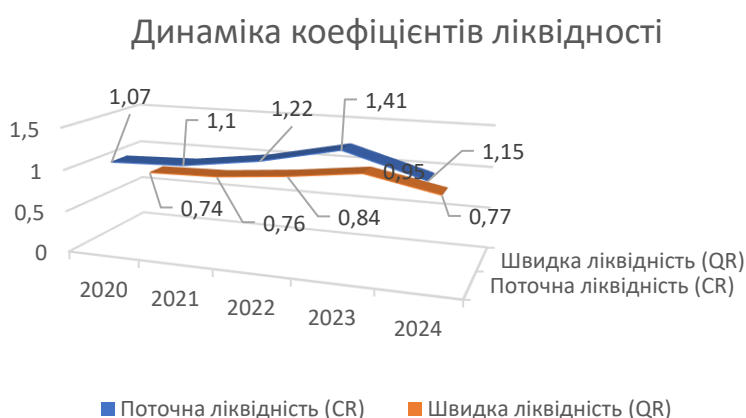
Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК», наведених у таблиці 2.5, дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та ефективність управління оборотними активами. Поточна ліквідність (CR) демонструє позитивну динаміку протягом більшої частини аналізованого періоду. У 2020 році показник дорівнював 1,07, що свідчить про задовільний рівень платоспроможності та достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2021 році CR зростає до 1,10, відображаючи покращення фінансової стабільності підприємства. Найвищий рівень ліквідності спостерігається у 2023 році – 1,41, що свідчить про значне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями та високу здатність компанії виконувати фінансові зобов'язання. У 2024 році показник знижується до 1,15, що свідчить про зростання поточних зобов'язань порівняно з активами, але залишається достатнім для забезпечення платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR), який виключає запаси з оборотних активів, показує можливість підприємства покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами. У 2020 році його значення становило 0,74, що є нижчим за оптимальний рівень 1,0, і вказує на залежність

від запасів при погашенні зобов'язань. Протягом 2021-2023 років спостерігається позитивна тенденція: QR зростає до 0,76 у 2021 році, 0,84 у 2022 році та 0,95 у 2023 році, наближаючись до нормативного рівня, що відображає покращення платоспроможності без урахування запасів. У 2024 році коефіцієнт швидкої ліквідності знижується до 0,77, що сигналізує про потребу в підвищенні ефективності управління ліквідними активами для збереження фінансової стабільності.

Отже, аналіз динаміки показників ліквідності свідчить про загальне покращення фінансового стану ТОВ «Мегабуд-БК» у 2020-2023 рр., а зниження показників у 2024 році підкреслює необхідність контролю за поточними зобов'язаннями та оптимізації структури оборотних активів для підтримки платоспроможності.

Для наочного відображення динаміки показників ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК» у період 2020-2024 рр. доцільно застосувати графічне представлення. На рисунку 2.3 представлено зміну коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що дозволяє простежити тенденції зростання та зниження платоспроможності підприємства, оцінити стабільність його фінансового стану та ефективність управління оборотними активами й покриття короткострокових зобов'язань. Графічна ілюстрація забезпечує візуалізацію взаємозв'язку між ліквідністю та фінансовою стабільністю підприємства протягом аналізованого періоду.



**Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК»
за 2020-2024 рр.**

Джерело: систематизовано автором на основі даних таблиці 2.5

Для подальшого аналізу фінансового стану підприємства доцільно оцінити його фінансову стійкість, яка характеризує здатність ТОВ «Мегабуд-БК» забезпечувати свою діяльність власними ресурсами та контролювати рівень залежності від позикових коштів. Визначені показники дозволяють виявити частку власного капіталу у структурі фінансування та оцінити ризики, пов'язані з залученням зовнішніх ресурсів. Для цього розраховано коефіцієнт автономії (AR), що відображає відношення власного капіталу до балансу, та коефіцієнт фінансової залежності, який демонструє співвідношення зобов'язань до власного капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Мегабуд-БК», %

Показник	Аналізований період				
	2020	2021	2022	2023	2024
Автономія	6,0	8,6	16,6	26,1	9,1
Фінансова залежність	15,7	10,6	5,0	2,8	9,9

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі фінансових звітів ТОВ «Мегабуд-БК»

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про значні коливання показників фінансової стійкості ТОВ «Мегабуд-БК» протягом періоду 2020-2024 рр. Коефіцієнт автономії демонструє здатність підприємства фінансувати свою діяльність власними ресурсами. У 2020 році значення цього показника становило лише 6,0 %, що вказує на високу залежність від позикових коштів. У наступні роки спостерігається тенденція до зростання автономії: у 2021 р. показник підвищився до 8,6 %, у 2022 р. – до 16,6 %, а в 2023 р. досяг максимального значення 26,1 %. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства, підвищення його здатності покривати власні потреби за рахунок внутрішніх ресурсів. Водночас у 2024 р. коефіцієнт автономії знизився до 9,1 %, що свідчить про збільшення залучення зовнішніх джерел фінансування у цьому році.

Коефіцієнт фінансової залежності, який відображає співвідношення зобов'язань до власного капіталу, демонструє протилежну динаміку. У 2020 р.

його значення було високим і становило 15,7 %, що свідчить про значну залежність від позикових ресурсів. У 2021-2023 рр. спостерігається зниження фінансової залежності до мінімального рівня 2,8 % у 2023 р., що свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості та збалансованість структури капіталу. Однак у 2024 році показник фінансової залежності підвищився до 9,9 %, що відображає збільшення зовнішнього фінансування та певне посилення ризиків у структурі капіталу.

В цілому, аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості демонструє, що ТОВ «Мегабуд-БК» має тенденцію до покращення фінансової незалежності та зменшення залежності від позикових ресурсів, хоча останній рік показує певні коливання, які можуть бути обумовлені змінами у масштабах фінансування або інвестиційними потребами підприємства. Така інформація є важливою для оцінки довгострокової платоспроможності та стабільності діяльності компанії.

Динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Мегабуд-БК» зручно візуалізувати за допомогою графічного зображення, яке дозволяє наочно простежити тенденції змін показників автономії та фінансової залежності протягом 2020-2024 рр. На рисунку 2.4 відображено коливання цих коефіцієнтів, що дозволяє швидко оцінити рівень фінансової незалежності підприємства та ступінь його залежності від позикових коштів у кожному аналізованому році.

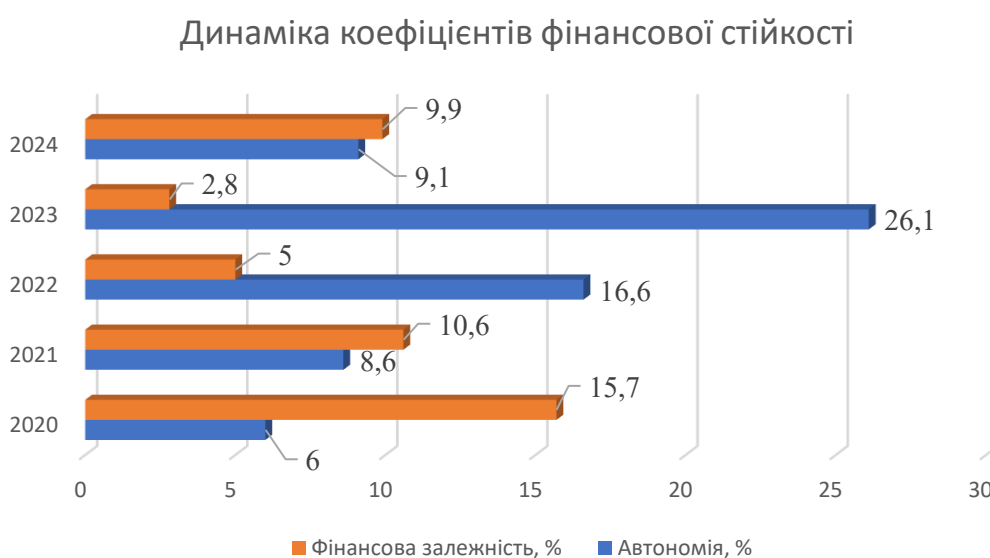


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: систематизовано автором на основі даних таблиці 2.6

Для подальшого аналізу фінансового стану підприємства доцільно оцінити його рентабельність, що відображає ефективність використання ресурсів та прибутковість діяльності. Розраховані показники рентабельності дозволяють визначити, наскільки ефективно ТОВ «Мегабуд-БК» генерує прибуток від реалізації продукції, активів і власного капіталу, а також оцінити загальну результативність управлінських рішень та використання ресурсів. Дані наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Мегабуд-БК», %

Показник	Аналізований період				
	2020	2021	2022	2023	2024
ROS	0,25	0,89	1,23	2,04	2,97
ROA	1,27	2,50	4,30	6,47	2,12
ROE	28,2	26,1	25,7	23,9	22,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.7 дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та прибутковість ТОВ «Мегабуд-БК» протягом 2020-2024 рр.

Показник рентабельності продажів (ROS) демонструє стійку позитивну динаміку. У 2020 році його значення становило 0,25 %, що свідчить про обмежену маржинальну ефективність на початковому етапі. У наступні роки відбувалося поступове збільшення цього показника, досягнувши 2,04 % у 2023 році та 2,97 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності реалізації продукції та здатність підприємства отримувати прибуток навіть за коливання обсягів продажів.

Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання всіх ресурсів компанії. Показник зростав з 1,27 % у 2020 році до максимального значення 6,47 % у 2023 році, що свідчить про підвищення продуктивності активів та оптимізацію управління ресурсами. У 2024 році ROA знизилася до 2,12 %, що може бути пов'язано зі збільшенням активів підприємства при менш пропорційному зростанні прибутку, що вказує на необхідність більш ретельного

контролю використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє високу прибутковість власних коштів підприємства. У 2020 році ROE становила 28,2 %, а в наступні роки поступово знижувалася до 22,6 % у 2024 році. Незважаючи на деяке зниження, показник залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про стабільну здатність підприємства ефективно використовувати власний капітал для отримання прибутку.

Загалом, аналіз таблиці свідчить про позитивну тенденцію зростання прибутковості продажів та ефективності активів у період 2020-2023 рр., а також про необхідність уваги до оптимізації використання активів у 2024 році для підтримки стабільності фінансових результатів.

Для оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Мегабуд-БК» розраховано показники оборотності, які дозволяють визначити швидкість перетворення активів і капіталу у дохід. Зокрема, аналізуються:

- коефіцієнт оборотності активів – відношення чистого доходу до середньорічної величини активів, що відображає ефективність використання усіх ресурсів підприємства для отримання доходу.
- коефіцієнт оборотності власного капіталу – відношення чистого доходу до середньорічного власного капіталу, який дозволяє оцінити продуктивність використання власних коштів компанії.

Таблиця 2.8 містить розраховані значення цих коефіцієнтів за 2020-2024 рр., що дає можливість простежити динаміку ефективності використання ресурсів підприємства та визначити тенденції оптимізації капіталовкладень.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти оборотності ресурсів ТОВ «Мегабуд-БК»

Показник	Аналізований період				
	2020	2021	2022	2023	2024
Оборотність активів	12,1	8,8	4,6	4,7	1,0
Оборотність капіталу	201,5	102,1	27,5	17,9	10,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних, наведених у Таблиці 2.8, свідчить про суттєві коливання показників оборотності ресурсів ТОВ «Мегабуд-БК» у період 2020-2024 рр.

Показник оборотності активів демонструє високу ефективність використання ресурсів у 2020 році, коли підприємство змогло забезпечити максимальний рівень доходу на одиницю активів (12,1). Проте вже у 2021-2022 роках відзначається різке зниження цього коефіцієнта до 8,8 та 4,6 відповідно, що свідчить про зменшення швидкості перетворення активів у дохід. У 2023 році відбувається незначне покращення показника до 4,7, тоді як у 2024 році спостерігається критичне падіння до рівня 1,0, що може свідчити про суттєве збільшення активів без пропорційного зростання доходу або про зниження ефективності управління ними.

Коефіцієнт оборотності капіталу також демонструє значні коливання, починаючи з високого рівня у 2020 році (201,5) і поступово знижуючись до 10,4 у 2024 році. Це свідчить про поступове зниження продуктивності використання власного капіталу підприємства, що може бути пов'язано як із збільшенням обсягів власних інвестицій у активи, так і з падінням доходу або реалізації продукції.

Загалом динаміка оборотності ресурсів відображає необхідність підвищення ефективності використання активів та капіталу, оптимізації виробничих процесів і фінансового менеджменту, що дозволить підприємству стабілізувати показники та забезпечити зростання доходності на інвестовані ресурси.

Для завершального етапу аналізу фінансового стану ТОВ «Мегабуд-БК» проведено розрахунок темпів приросту ключових показників за період 2020-2024 рр. Це дозволяє оцінити інтенсивність змін фінансових ресурсів, ефективність управління активами та капіталом, а також своєчасність реагування підприємства на коливання ринкової кон'юнктури.

Розраховані темпи приросту (табл. 2.9) надають можливість не лише порівняти абсолютні показники між роками, але й виявити тенденції прискорення або сповільнення розвитку окремих фінансових компонентів, що є критично важливим для планування стратегічних та оперативних рішень.

Таблиця 2.9 – Темпи приросту фінансових показників, %

Показник	Аналізований період			
	2021	2022	2023	2024
Оборотні активи	5,6	-29,9	-15,8	272,3
Власний капітал	51,2	35,0	32,9	30,2
Поточні зобов'язання	2,7	-36,0	-25,4	358,5
Дохід	-23,4	-63,5	-13,4	-24,2
Витрати	-23,6	-63,9	-15,3	-23,4
Чистий прибуток	107,5	20,6	26,7	21,9

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз темпів приросту фінансових показників ТОВ «Мегабуд-БК», представлених у Таблиці 2.9, дозволяє виявити суттєві коливання у динаміці ключових ресурсів та результатів діяльності підприємства протягом 2021-2024 років.

Розглядаючи оборотні активи, спостерігається помірне зростання у 2021 році на 5,6 %, після чого у 2022-2023 рр. відбулося значне падіння відповідно на 29,9 % та 15,8 %. Така тенденція свідчить про скорочення обсягу короткострокових ресурсів, що може бути пов'язано із зменшенням виробничої активності або інвестиційною політикою. У 2024 році відзначено різке зростання оборотних активів на 272,3 %, що вказує на суттєве нарощування ресурсної бази підприємства, можливо, за рахунок залучення додаткових обігових коштів чи інвестицій.

Власний капітал демонструє стабільну позитивну динаміку протягом усіх років дослідження, зокрема зростання на 51,2 % у 2021 році, 35,0 % у 2022, 32,9 % у 2023 та 30,2 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства та зменшення його залежності від позикових джерел фінансування.

Поточні зобов'язання мали подібну до оборотних активів динаміку: незначне зростання у 2021 році (2,7 %), різке зниження у 2022-2023 рр. (36,0 %

та 25,4 % відповідно), і потужне збільшення у 2024 році на 358,5 %. Це свідчить про значні коливання в управлінні короткостроковими зобов'язаннями, що могло бути викликано як оптимізацією платежів, так і змінами у кредитній політиці.

Щодо доходу та витрат, вони демонструють спадкову тенденцію у 2021-2024 рр. Так, дохід зменшувався на 23,4 % у 2021 році, на 63,5 % у 2022, на 13,4 % у 2023 та на 24,2 % у 2024 році. Витрати зменшувалися відповідно на 23,6 %, 63,9 %, 15,3 % та 23,4 %. Така синхронна динаміка вказує на ефективну корекцію витрат відповідно до зниження доходів, що є позитивним сигналом щодо контролю над фінансовими потоками.

Чистий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання протягом усіх років аналізу, зокрема на 107,5 % у 2021 році, 20,6 % у 2022, 26,7 % у 2023 та 21,9 % у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» та здатність підприємства отримувати прибуток навіть у періоди зниження доходів, завдяки оптимізації витрат і раціональному використанню ресурсів.

Загалом, динаміка темпів приросту фінансових показників відображає періоди як значних коливань у ресурсній та зобов'язальній базі підприємства, так і стабільне зростання власного капіталу та прибутку, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності ТОВ «Мегабуд-БК».

Узагальнюючи проведений аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Мегабуд-БК», можна констатувати, що підприємство демонструє комплексну тенденцію до зміцнення своєї фінансової стійкості та підвищення ефективності господарської діяльності. Розраховані коефіцієнти ліквідності свідчать про здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, тоді як показники фінансової стійкості відображають поступове нарощування власного капіталу та контроль над залежністю від позикових ресурсів. Аналіз рентабельності демонструє ефективне використання активів та власного капіталу, що підтверджує

результативність виробничо-комерційної діяльності підприємства. Оборотної ресурсів та темпи приросту фінансових показників свідчать про раціональне використання активів і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Загалом, динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Мегабуд-БК» відображає стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та стійку позицію підприємства на ринку будівельних матеріалів і послуг.

2.3. Оцінка ризиків підприємницької діяльності та підходів до управління ними в ТОВ «Мегабуд-БК»

Ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та збереження його конкурентоспроможності у сучасних ринкових умовах. Для підприємств будівельної галузі, до яких належить ТОВ «Мегабуд-БК», ризики є особливо значущими через високу капіталомісткість виробництва, залежність від макроекономічних факторів, коливання ринкових цін, складність логістичних операцій, значний рівень відповідальності перед замовниками та високий ступінь невизначеності у процесі виконання будівельних робіт.

З огляду на це, у даному підрозділі проведено комплексну оцінку ризиків підприємницької діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», з урахуванням фінансових показників за 2020-2024 рр., які дозволяють визначити ступінь сприйнятливості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, оцінити рівень ймовірності виникнення ризиків та їхній можливий вплив на результати діяльності.

ТОВ «Мегабуд-БК» працює в умовах тісної взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, тому ризики його діяльності можна класифікувати за основними групами:

- зовнішні ризики:
 - економічні (інфляція, зміна податкової політики, коливання валютних курсів);

- ринкові (зниження попиту на будівельні роботи, посилення конкуренції);
- політико-правові (зміна державних стандартів, військово-політичні фактори);
- природно-техногенні (форс-мажорні обставини, погодні умови).
- внутрішні ризики:
 - фінансові (ліквідність, платоспроможність, кредитне навантаження, структурування капіталу);
 - виробничо-технологічні (збої у постачанні матеріалів, простої техніки, виробничі аварії);
 - кадрові (нестача кваліфікованого персоналу, плинність кадрів);
 - управлінські (недостатня якість планування, помилки в оцінці проєктів).

Для формування повної картини ризикового профілю підприємства проведемо детальний аналіз на основі ключових фінансово-економічних показників.

Фінансовий ризик є центральним елементом ризикової системи підприємства, оскільки він напряду визначає його здатність продовжувати діяльність, виконувати зобов'язання, фінансувати операційну діяльність і генерувати прибуток. Аналіз фінансових ризиків проведено за такими аспектами:

1. Ризик ліквідності

Найбільш значимим ризиком для ТОВ «Мегабуд-БК» є ризик втрати ліквідності та платоспроможності.

Проблемні фактори:

- різкі коливання поточних зобов'язань: у 2024 р. зростання на 358,5 %;
- невідповідність динаміки оборотних активів та боргових зобов'язань;
- низька швидка ліквідність у попередні роки ($QR < 1$).

Потенційні наслідки:

- втрата здатності розраховуватися з постачальниками;

- залежність від короткострокових позик;
- зростання фінансових витрат;
- ризик невиконання контрактів.

Розрахунок ризику ліквідності (індикативна модель):

Ризик ліквідності можна оцінити на основі відхилення коефіцієнтів ліквідності від нормативних значень.

$$R_{liq} = (1 - \frac{CR}{2}) \cdot 100\% \quad (2.1)$$

Для 2024 р.:

$$R_{liq} = (1 - \frac{1,15}{2}) \cdot 100 = 42,5\%$$

Це означає, що підприємство за 2024 р. має 42,5 % ймовірності недостатності ліквідних ресурсів, що характерно для підприємств із високим рівнем боргового навантаження.

2. Ризик фінансової стійкості

Показник автономії ТОВ «Мегабуд-БК» у 2020-2022 рр. був критично низьким:

$$- 6,0 \% \rightarrow 8,6 \% \rightarrow 16,6 \%$$

У 2023 р. він зріс до 26,1 %, що є позитивною тенденцією, однак у 2024 р. знову впав до 9,1 %.

Фактори ризику:

- у 2024 р. ТОВ «Мегабуд-БК» стало майже повністю залежним від позикових коштів;
- співвідношення зобов'язань і власного капіталу зросло до небезпечного рівня;
- знижується стійкість до зовнішніх шоків.

Рівень ризику залежності від позикового капіталу:

$$R_{dep} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.2)$$

У 2024 р. рівень ризику ТОВ «Мегабуд-БК» залежності від позикового капіталу:

$$R_{dep} = \frac{10634,8}{1070,1} = 9,93$$

Кредитне навантаження перевищує власний капітал майже у 10 разів – дуже високий ризик.

3. Інвестиційний ризик

Низька автономія та висока частка короткострокових зобов'язань знижують інвестиційну привабливість ТОВ «Мегабуд-БК».

Ризики:

- обмеженість власного капіталу;
- нестабільність прибутковості;
- зниження ефективності активів у 2024 р. через різке зростання їх вартості;
- можливе нецільове використання оборотних активів.

Сфера діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» передбачає значну кількість виробничих ризиків:

- ризик перебоїв у постачанні будівельних матеріалів. У 2022-2023 рр. скорочення оборотних активів могло бути пов'язано з браком матеріалів або затримками поставок;
- технічні ризики. Будівельна техніка має великий ступінь зносу, великі витрати на утримання;
- ризик простоїв. Через сезонність, збої у фінансуванні, неузгодженість робіт;
- якісний ризик. Недотримання стандартів може призвести до штрафів або втрати репутації.

Будівельні підприємства традиційно стикаються з кадровими проблемами:

- дефіцит кваліфікованих робітників;
- висока плинність кадрів;
- високі витрати на навчання;
- ризик травматизму;
- нестача менеджерів проектів.

Для ТОВ «Мегабуд-БК» кадрові ризики є середніми за рівнем впливу, але високими за ймовірністю.

Оцінку ризиків за допомогою матриці (Ймовірність × Наслідки) ТОВ «Мегабуд-БК» представлено у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця основних ризиків ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Ризик</i>	<i>Ймовірність</i>	<i>Наслідки</i>	<i>Клас ризику</i>
Ризик ліквідності	Висока	Високі	Критичний
Ризик фінансової стійкості	Висока	Високі	Критичний
Ризик зниження попиту	Середня	Високі	Значний
Ризик перебоїв у постачанні	Середня	Середні	Значний
Ризик кадрового дефіциту	Висока	Середні	Значний
Інвестиційний ризик	Середня	Високі	Значний
Ризик падіння прибутковості	Висока	Середні	Значний

Джерело: сформовано автором

Для комплексної оцінки загального ризику застосовується інтегральний показник:

$$IR = \sum(P_i \times C_i \times W_i), \quad (2.3)$$

де P_i – ймовірність,

C_i – сила впливу,

W_i – ваговий коефіцієнт.

Для ТОВ «Мегабуд-БК»:

- фінансові ризики – 0,45;
- виробничі – 0,25;
- ринкові – 0,15;
- кадрові – 0,15.

Інтегральний показник ризику ТОВ «Мегабуд-БК»:

$$IR = 0,45 \cdot 0,9 + 0,25 \cdot 0,6 + 0,15 \cdot 0,7 + 0,15 \cdot 0,6 = 0,72$$

Рівень ризику: високий (0,7-1,0).

У процесі аналізу ризиків підприємницької діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» було здійснено інтегральне оцінювання рівня ризику, що дозволяє комплексно врахувати вплив фінансових, операційних, ринкових та стратегічних факторів на загальну стабільність підприємства. Інтегральний показник ризику, визначений на основі зваженої моделі, становить $IR = 0,72$, що згідно зі шкалою оцінювання відповідає високому рівню ризику (0,7-1,0). Це свідчить про значну сукупну вразливість підприємства до негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища й підтверджує наявність системних факторів, які можуть ускладнювати нормальний хід виробничо-господарської діяльності.

Найбільший вплив на значення інтегрального показника мають фінансовий ризик ($0,45 \times 0,9$) та ринковий ризик ($0,25 \times 0,6$), що обумовлено специфікою будівельного сектору й особливостями фінансової структури підприємства. Підвищений рівень фінансового ризику зумовлений нестабільністю чистого доходу, значним обсягом поточних зобов'язань та залежністю від зовнішніх джерел фінансування, тоді як ринковий ризик посилюється коливаннями попиту на будівельні послуги, змінами вартості матеріалів та високою конкуренцією на ринку будівельно-ремонтних робіт. Значення $IR=0,72$ підтверджує, що за відсутності ефективного контролю підприємство може стикатися з погіршенням ліквідності, зниженням маржинальності проєктів та ризиком втрати частини клієнтського портфеля.

Отримані результати інтегрального оцінювання узгоджуються з фактичною системою управління ризиками, яка функціонує на підприємстві. У практичній діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» застосовує комплекс організаційних і аналітичних підходів до управління ризиками, що спрямовані на ідентифікацію критичних зон та контроль за факторами, які мають найбільший вплив на фінансово-економічні результати. Основою системи ризик-менеджменту є постійний моніторинг ключових фінансових показників, оцінювання ліквідності, оборотності активів, рентабельності та дотримання договірної дисципліни. Це дає змогу виявляти ризикові тенденції ще на ранніх етапах та оперативно реагувати на відхилення.

Важливою складовою підходу до управління ризиками є критеріальна диференціація ризиків, що передбачає їх групування на фінансові, виробничі, операційні, інвестиційні й ринкові. Такий підхід забезпечує можливість точнішого визначення джерел загроз та оцінювання їхнього впливу на загальну результативність діяльності. У межах практичної роботи підприємство приділяє увагу контролю за виконанням будівельних робіт, логістикою матеріалів, рівнем дебіторської заборгованості, виконанням зобов'язань контрагентами та відхиленнями фактичних витрат від планових.

У межах операційної діяльності застосовується поточний контроль ризикових ситуацій, що виникають у процесі реалізації проєктів. Сюди входять відхилення у термінах постачання ресурсів, зміни ринкових цін, коливання попиту, технологічні ризики та ризики перевантаження виробничих потужностей. Підприємство здійснює аналіз рентабельності окремих проєктів і контролює їх фінансовий результат, що дозволяє виявляти найбільш вразливі напрями діяльності.

Таким чином, поєднання інтегрального оцінювання ($IR=0,72$) та аналізу існуючої системи управління ризиками свідчить, що ТОВ «Мегабуд-БК» функціонує в умовах підвищеного ризикового середовища. У той же час підприємство використовує комплекс практичних інструментів контролю, моніторингу та аналізу ризиків, що дозволяє стримувати негативні тенденції та забезпечувати відносну стабільність господарської діяльності.

Проведений аналіз фінансового стану та рівня ризиків ТОВ «Мегабуд-БК» показав високий інтегральний показник ризику, що свідчить про значну вразливість підприємства до фінансових, операційних та ринкових загроз. Це обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління ризиками шляхом оптимізації процедур контролю, планування та реагування на потенційні загрози, що буде розглянуто в наступному розділі з розробки практичних пропозицій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Мегабуд-БК»

3.1. Шляхи імплементації комплексного підходу до управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК»

Запровадження комплексної системи управління ризиками (СУР) є ключовою передумовою забезпечення економічної стійкості ТОВ «Мегабуд-БК» в умовах нестабільного ринкового середовища. Аналіз інтегрального ризику підприємства, проведений у попередньому підрозділі ($IR = 0,72$), засвідчив високий рівень ризикового навантаження, що вимагає розробки цілісної та системної моделі ризик-менеджменту. У зв'язку з цим доцільним є формування комплексу організаційних, методичних, фінансових та технологічних заходів, які дозволять зменшити ймовірність реалізації небажаних подій і мінімізувати їхній вплив на результати діяльності підприємства.

Запропоновані нижче шляхи імплементації комплексного підходу ґрунтуються на кращих практиках ERM (Enterprise Risk Management), рекомендаціях стандартів ISO 31000:2018, методах COSO ERM та специфічних особливостях діяльності ТОВ «Мегабуд-БК».

Для забезпечення ефективності ризик-менеджменту доцільним є формування структури, у межах якої буде здійснюватися ідентифікація, аналіз, моніторинг і контроль ризиків. Пропонується модель, наведена на рисунку 3.1, яка включає ключові суб'єкти управління ризиками.

Організаційна структура, подана на рисунку 3.1, забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та окремими посадовими особами, що дозволяє уникнути дублювання функцій та зменшує ризик виникнення помилок у процесі прийняття рішень. Наявність спеціалізованого комітету з управління ризиками і посади ризик-менеджера гарантує централізований

контроль за всіма категоріями ризиків – фінансовими, операційними, ринковими та стратегічними.

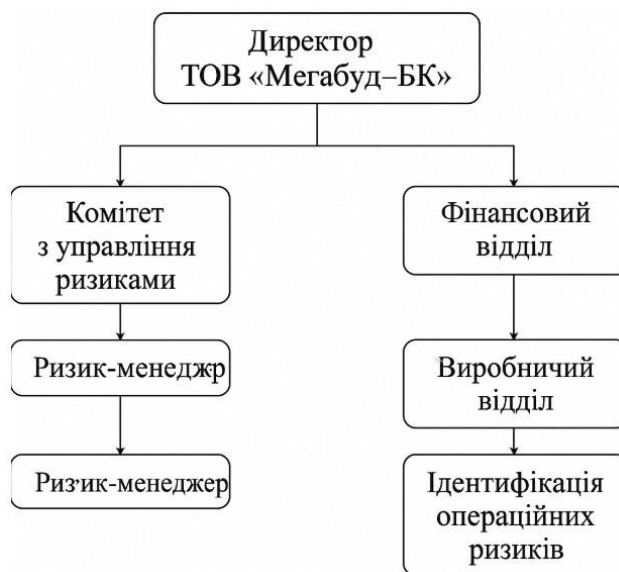


Рисунок 3.1 – Організаційна модель системи ризик-менеджменту
ТОВ «Мегабуд-БК»

Джерело: сформовано автором

Така структура сприяє своєчасному обміну інформацією між підрозділами, дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечує інтеграцію даних з фінансових, виробничих та юридичних систем підприємства. Крім того, впровадження багаторівневої ієрархії ухвалення рішень підвищує ефективність комунікацій, дозволяє оцінити ризики на різних рівнях управління та забезпечує послідовне та обґрунтоване формування заходів щодо їх мінімізації. У результаті така організаційна структура створює передумови для підвищення загальної фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Мегабуд-БК», оскільки дозволяє забезпечити баланс між оперативною гнучкістю та контролем за ризиковими процесами.

Для забезпечення ефективності процесів управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК» визначено функціональні обов'язки ключових суб'єктів (табл. 3.1), що дозволяє чітко розподілити відповідальність та забезпечити своєчасний обмін інформацією між структурними підрозділами.

Таблиця 3.1 – Розподіл функцій у системі ризик-менеджменту ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Підрозділ/посада</i>	<i>Основні функції</i>
Директор	Стратегічне управління ризиками, затвердження рішень
Комітет з управління ризиками	Розгляд звітності, ухвалення заходів реагування
Ризик-менеджер	Аналіз ризиків, підготовка рекомендацій, координація
Фінансовий відділ	Моніторинг фінансових ризиків, прогнозування
Виробничий відділ	Оцінка технологічних і операційних ризиків
Юридичний відділ	Управління правовими ризиками, претензійна робота

Джерело: сформовано автором

Першочерговим кроком у впровадженні комплексного ризик-менеджменту є затвердження Політики управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК», яка має охоплювати:

- терміни, визначення та принципи;
- класифікацію ризиків;
- регламент процедур ідентифікації та оцінювання;
- порядок моніторингу;
- розподіл відповідальності;
- алгоритми реагування на ризики.

Зміст запропонованої Політики представлено в таблиці 3.2, що сприяє упорядкуванню управлінських процесів та забезпечує послідовність і системність у заходах з контролю та мінімізації ризиків на підприємстві.

Таблиця 3.2 – Структура Політики управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Розділ</i>	<i>Зміст</i>
Загальні положення	мета, сфера застосування
Принципи	системність, безперервність, прозорість
Класифікація ризиків	фінансові, операційні, ринкові тощо
Процедури оцінювання	методи та індикатори
Моніторинг	періодичність та інструменти
Реагування	запобіжні та коригувальні заходи

Джерело: сформовано автором

На наступному етапі розробляється карта ризиків підприємства, яка є інструментом візуалізації та систематизації потенційних загроз, що впливають на діяльність компанії. Карта ризиків дозволяє:

- ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні ризики;
- визначити й оцінити ймовірність їх настання та потенційний вплив на фінансові та операційні показники;
- призначити відповідальних осіб за моніторинг та управління конкретними ризиками;
- визначити пріоритети реагування та ресурсне забезпечення заходів щодо мінімізації ризиків.

У карті ризиків кожен ризик отримує конкретну характеристику, включно з категорією (фінансовий, операційний, стратегічний, ринковий), рівнем критичності та можливими наслідками для підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати інтегральний індикатор ризику, що є основою для пріоритетного планування заходів щодо його зниження та контролю.

На основі розробленої карти ризиків ТОВ «Мегабуд-БК» формується система заходів мінімізації ризиків, яка дозволяє знизити вплив негативних факторів на фінансову, операційну та стратегічну діяльність підприємства. Карта ризиків визначає пріоритетність загроз та їхній потенційний вплив, що дозволяє спрямувати ресурси на управління найбільш критичними ризиками, забезпечуючи ефективність системи ризик-менеджменту.

За результатами аналізу інтегрального показника ризику ($IR = 0,72$) та класифікації ризиків у карті, визначено ключові напрямки превентивних дій, які включають заходи як фінансового, так і операційного, ринкового, юридичного та стратегічного характеру. Ці заходи систематизовано у таблиці 3.3, що дозволяє наочно відобразити відповідність кожного ризику конкретним управлінським діям.

Таблиця 3.3 демонструє, що для фінансових ризиків підприємство здійснює контроль дебіторської заборгованості та оптимізацію витрат, що сприяє підвищенню ліквідності та зменшенню фінансової уразливості.

Операційні ризики мінімізуються шляхом стандартизації виробничих процесів та технічного контролю, що забезпечує стабільність і безперервність технологічних операцій.

Таблиця 3.3 – Основні заходи щодо мінімізації ризиків ТОВ «Мегабуд-БК»

<i>Ризик</i>	<i>Заходи</i>
Фінансовий	оптимізація дебіторської заборгованості, контроль витрат
Операційний	стандартизація виробничих процесів, технічний контроль
Ринковий	диверсифікація клієнтської бази, маркетингові програми
Юридичний	аудит договорів, посилення претензійно-правової роботи
Стратегічний	оновлення стратегії, аналіз ринкових трендів

Джерело: сформовано автором

Для зниження ринкових ризиків впроваджуються стратегії диверсифікації клієнтської бази та маркетингові програми, що дозволяє зменшити залежність від окремих замовників і підтримувати конкурентоспроможність. Юридичні ризики контролюються через аудит договорів та посилення претензійно-правової роботи, що знижує ймовірність втрат унаслідок правових спорів. Стратегічні ризики враховують оновлення корпоративної стратегії та аналіз ринкових трендів, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує довгострокову стабільність.

Інтеграція цих заходів у єдину систему дозволяє ТОВ «Мегабуд-БК» забезпечити комплексний підхід до управління ризиками, підвищити прозорість процесів, координувати дії відповідальних підрозділів і своєчасно реагувати на виникнення загроз. Впровадження таких заходів є логічним продовженням попередніх етапів побудови карти ризиків і визначення пріоритетів управлінських дій, створюючи основу для ефективної системи ERM (Enterprise Risk Management) на підприємстві.

Ефективність впровадження комплексного підходу до управління ризиками оцінюється через системний аналіз економічних переваг, які досягаються шляхом зниження фінансових і операційних втрат, пов'язаних із настанням ризикових подій. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки для діяльності підприємства, але й оптимізувати

використання ресурсів, підвищити стабільність фінансових результатів та сприяти довгостроковій економічній стійкості організації. Детальні розрахунки економічного ефекту від реалізації зазначеного підходу наведено в таблиці 3.4, що дозволяє наочно оцінити конкретні фінансові вигоди та обґрунтувати доцільність застосування комплексних заходів управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК».

Таблиця 3.4 – Економічний ефект від впровадження СУР у ТОВ «Мегабуд-БК»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Прогнозні збитки від ризиків, тис. грн	4200	2100	-50 %
Витрати на впровадження системи, тис. грн	-	450	-
Економія, тис. грн	-	2100	-
Чистий ефект, тис. грн	-	1650	позитивний

Джерело: розраховано автором

Розроблені шляхи імплементації комплексного підходу до управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК» демонструють можливість суттєвого зниження інтегрального ризикового навантаження підприємства. Побудова організаційної моделі СУР, впровадження методичного забезпечення, використання цифрових інструментів моніторингу та розробка карти ризиків створюють передумови для підвищення фінансової стійкості, операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Запропоновані заходи мають не лише стратегічний, а й економічний ефект, що підтверджено розрахунками. Впровадження комплексної системи ризик-менеджменту дозволяє підприємству оперативно реагувати на загрози, запобігати їх виникненню та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Етапи запровадження моніторингу ризиків підприємницької діяльності як напрям покращення системи ризик-орієнтованого управління

Запровадження комплексної системи моніторингу ризиків у діяльність ТОВ «Мегабуд-БК» є ключовим інструментом підвищення ефективності ризик-

менеджменту та формування превентивної моделі управління загрозами. У сучасних умовах будівельні підприємства стикаються з високим рівнем нестабільності ринку, значними коливаннями у ціноутворенні, змінами нормативно-правового середовища та підвищеною конкуренцією, що робить процес моніторингу одним із фундаментальних елементів забезпечення економічної безпеки. Систематичне спостереження за ризиками дозволяє підприємству виявляти негативні тенденції на ранніх стадіях, підвищувати адаптивність, коригувати стратегію розвитку та оптимізувати використання ресурсів. Формування ефективного моніторингу ризиків забезпечує безперервність контрольних процесів, їх документування та інтеграцію у загальну систему управління діяльністю підприємства.

Першим етапом формування системи моніторингу ризиків є визначення стратегічних цілей ризик-менеджменту, які відповідають специфіці виробничої, фінансової та організаційної діяльності ТОВ «Мегабуд-БК». На цьому етапі встановлюються ключові орієнтири, рівні допустимого ризику, рамки відповідальності та принципи, на яких базуватиметься майбутня система. Важливо, щоб стратегічні цілі були інтегровані у стратегію розвитку підприємства, адже ризик-менеджмент не може існувати як ізольований процес. Для ТОВ «Мегабуд-БК» такими цілями є забезпечення стабільності грошових потоків, зниження ймовірності збоїв у виробничих процесах, мінімізація фінансових втрат та формування прозорої системи управлінських рішень. Визначення стратегічних цілей створює основу для побудови наступних етапів та формує розуміння очікуваних результатів впровадження моніторингу.

Наступним етапом є ідентифікація ризиків, яка передбачає системний аналіз усіх потенційних джерел загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. У випадку ТОВ «Мегабуд-БК» ідентифікація охоплює фінансові ризики (коливання курсу, нестабільність цін на матеріали, зростання собівартості), операційні ризики (недостатність виробничих потужностей, вихід обладнання з ладу), ринкові ризики (зміна обсягів попиту, активізація конкурентів), правові ризики (невідповідність договорів, зміни у будівельних

нормах) та стратегічні ризики (помилки у виборі контрагентів, недооцінка ринкових тенденцій). На цьому етапі важливо не лише визначити перелік загроз, а й сформувати їх початкову класифікацію, що дозволяє структурувати інформацію та використовувати її у подальшому аналізі.

Після проведення ідентифікації здійснюється кількісна та якісна оцінка ризиків, спрямована на визначення їхніх параметрів, таких як ймовірність настання події, можливі збитки, тривалість впливу та чутливість підприємства до негативних змін. Для ТОВ «Мегабуд-БК» доцільно застосовувати матричні методи аналізу, рейтингові оцінки, аналіз чутливості, методи експертного оцінювання та сценарний підхід. Саме оцінка дозволяє встановити пріоритетність ризиків і визначити, які ризики потребують першочергової уваги. У контексті практичного аналізу підприємства це має важливе значення, оскільки обмеженість фінансових і кадрових ресурсів не дозволяє управляти одночасно всіма загрозами. На основі оцінки формується карта ризиків, яка є ключовим інструментом візуалізації ризикового поля.

Четвертим етапом є побудова системи показників моніторингу, яка включає вибір індикаторів, що сигналізуватимуть про наближення небажаних подій або зміни у ризиковому середовищі. Для ТОВ «Мегабуд-БК» такими індикаторами можуть бути коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, оборотності, рентабельності, обсяг виконаних робіт, рівень дебіторської заборгованості, кількість аварійних збоїв, тривалість виробничого циклу та рівень відхилення фактичних витрат від планових. Важливо сформувати не лише перелік показників, а й встановити нормативні значення, частоту вимірювання та порядок реагування у разі їх відхилення. Система показників має бути компактною, інформативною та орієнтованою на оперативне прийняття рішень.

П'ятий етап передбачає розробку регламенту моніторингу, що охоплює процедури збору, перевірки, аналізу та зберігання інформації. Регламент визначає частоту моніторингу, відповідальних осіб, методи фіксації відхилень та канали передачі інформації між структурними підрозділами. Для ТОВ «Мегабуд-БК» доцільним є поєднання щоденного операційного моніторингу (стан

обладнання, витрати матеріалів), щотижневого фінансового моніторингу та щомісячного стратегічного моніторингу (тенденції ринку, зміни у середовищі). Чітко розроблений регламент забезпечує прозорість та дозволяє уникнути дублювання функцій між підрозділами.

Шостий етап включає цифровізацію процесів моніторингу, що є важливим напрямом розвитку ризик-орієнтованого управління. Використання програмного забезпечення забезпечує автоматизацію збору даних, підвищення точності інформації та оперативність прийняття рішень. У діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» це можуть бути системи управління проектами (Project Management Tools), CRM-системи, модулі для фінансового аналізу, системи контролю виробничих процесів та інструменти Business Intelligence. Цифровізація дозволяє здійснювати моніторинг у режимі реального часу, будувати аналітичні звіти, виявляти тренди та прогнозувати розвиток ситуацій, що підвищує якість ризик-менеджменту на всіх рівнях.

Наступним етапом є формування системи звітності, що передбачає регулярне подання інформації керівництву у стандартизованому вигляді. Якісно побудована система звітності дозволяє узагальнювати результати моніторингу, аналізувати відхилення та розробляти управлінські рішення. Для підприємства важливо встановити чіткий формат звітів, їхню періодичність, набір показників, які мають у них відображатися, та порядок розгляду. Система звітності забезпечує зворотний зв'язок між виконавцями та керівництвом, що сприяє підвищенню дисципліни та прозорості у роботі.

Окремим етапом є інтеграція результатів моніторингу у систему прийняття рішень, що перетворює ризик-орієнтований підхід на реальний інструмент управління. Моніторинг не має бути лише інформаційною функцією — він повинен активно впливати на бюджетування, планування виробництва, укладання договорів, вибір контрагентів та стратегію розвитку. Для ТОВ «Мегабуд-БК» інтеграція моніторингу означає, що дані про ризики повинні враховуватися при формуванні виробничого плану, визначенні потреб у ресурсах, коригуванні цінової політики та оцінці ефективності інвестиційних

проектів. Це забезпечує стратегічну узгодженість та підвищує гнучкість підприємства.

Завершальним етапом є постійне вдосконалення системи моніторингу, яке ґрунтується на аналізі ефективності її роботи, зміні внутрішніх і зовнішніх умов, впровадженні нових інструментів та адаптації до сучасних викликів. У контексті діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» важливо проводити регулярні аудити системи ризик-менеджменту, оцінювати рівень компетентності персоналу, аналізувати ефективність заходів реагування та використовувати нові методи прогнозування. Постійне вдосконалення забезпечує актуальність системи та її відповідність потребам підприємства.

Таким чином, реалізація зазначених етапів дозволяє ТОВ «Мегабуд-БК» сформувати цілісну, ефективну та адаптивну систему моніторингу ризиків, яка підвищує якість управління, забезпечує стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз і створює основу для довгострокового розвитку підприємства. Комплексний підхід до моніторингу стає головним інструментом формування ризик-орієнтованої моделі управління, що відповідає сучасним вимогам та кращим міжнародним практикам у сфері економічної безпеки.

У ході дослідження запропоновано цілісний та структурований підхід до вдосконалення системи управління ризиками підприємницької діяльності ТОВ «Мегабуд-БК», який забезпечує формування сучасної, проактивної та адаптивної моделі ризик-менеджменту. Аналіз вихідного стану підприємства свідчив про наявність значного інтегрального ризикового навантаження, що потребувало розробки комплексних рішень, спрямованих на підвищення прозорості, керованості та стійкості бізнес-процесів. Запропоновані заходи охоплюють як організаційні, так і методологічні та технологічні аспекти, що дозволило сформувати збалансовану систему ризик-орієнтованого управління.

Важливим результатом є обґрунтування необхідності створення формалізованої організаційної моделі системи управління ризиками, що передбачає чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами та визначення функціональних ролей усіх учасників процесу. Це сприятиме

підвищенню якісного рівня комунікацій, пришвидшенню реагування на загрози та встановленню вимог до регулярного контролю ризиків. Запровадження Політики управління ризиками, розробленої відповідно до принципів ISO 31000 та COSO ERM, забезпечує стандартизацію підходів до ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, що створює єдину методологічну основу для всіх управлінських рішень.

Окрему увагу приділено впровадженню інструментів цифрового моніторингу, автоматизованого збору даних та побудові карти ризиків підприємства. Ці елементи дозволяють систематично відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, своєчасно виявляти критичні відхилення та оцінювати тенденції, що впливають на стабільність діяльності. Розроблені превентивні заходи забезпечують можливість цілеспрямованого впливу на зниження рівня фінансових, операційних, ринкових, юридичних і стратегічних ризиків, що є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані у роботі рішення демонструють значний потенціал підвищення ефективності управління ризиками, оскільки їх реалізація дозволяє сформувати повноцінну, функціональну та інтегровану систему ризик-менеджменту. Очікувані результати впровадження включають зміцнення фінансової стійкості, зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій, підвищення операційної надійності та покращення стратегічної гнучкості ТОВ «Мегабуд-БК». У комплексі це створює основу для довгострокового та стабільного розвитку підприємства в умовах підвищеної невизначеності та ринкової турбулентності.

Таким чином, розроблені пропозиції формують дієвий інструментарій модернізації системи управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК», забезпечуючи перехід до превентивної моделі управління, що дозволяє не лише реагувати на загрози, а й прогнозувати їх та мінімізувати їхній вплив. Сформована система здатна підтримати стратегічні цілі підприємства та стати важливою складовою його економічної безпеки й конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні засади управління ризиками підприємницької діяльності, а також розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту на прикладі ТОВ «Мегабуд-БК». Отримані результати дозволяють сформувати цілісну систему висновків, що узагальнюють зміст проведеного дослідження та підтверджують досягнення поставленої у роботі мети.

Першим вагомим результатом дослідження стало поглиблення теоретичного підґрунтя управління ризиками як ключового елемента забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств. У роботі систематизовано підходи до трактування поняття «ризик», виділено його ознаки, класифікаційні критерії та функції, а також обґрунтовано місце ризик-менеджменту в структурі стратегічного управління. Аналіз сучасних наукових джерел підтвердив, що формування дієвої системи управління ризиками є обов'язковою умовою сталого розвитку, забезпечення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, які функціонують у мінливих умовах ринкового середовища.

У другому розділі роботи здійснено детальний аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Мегабуд-БК» та оцінено ризики, що впливають на результати його діяльності. Встановлено, що підприємство функціонує у сфері будівництва, яка характеризується підвищеною ризиковістю через сезонність, коливання цін на матеріали, залежність від зовнішнього фінансування та значний рівень конкуренції. Проведена оцінка фінансової стійкості, ліквідності, оборотності активів, рентабельності та платоспроможності свідчить про наявність окремих дисбалансів у структурі управління ресурсами та потребу у підвищенні ефективності контролю за витратами. Комплексна оцінка факторів ризику дозволила ідентифікувати головні загрози діяльності: фінансові, операційні, ринкові, юридичні та стратегічні.

На основі зваженої моделі оцінювання ризику було розраховано інтегральний показник ризикового навантаження підприємства, який становив $IR = 0,72$, що відповідає високому рівню ризику. Такий результат підтверджує значну сукупну вразливість підприємства до негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що об'єктивно зумовлює необхідність побудови повноцінної системи ризик-менеджменту. Аналіз структури показника засвідчив домінуючий вплив фінансового та ринкового ризиків, що потребує підвищеної уваги з боку керівництва.

Третій розділ роботи став ключовим у розрізі досягнення практичної мети дослідження – розробки пропозицій з удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Мегабуд-БК». У роботі обґрунтовано доцільність створення на підприємстві комплексної системи ризик-менеджменту, що охоплює організаційні, технологічні та інформаційно-аналітичні інструменти. Запропоновано модель організаційної структури системи управління ризиками з визначенням ролей та функцій основних учасників, що дозволяє підвищити відповідальність персоналу та оптимізувати внутрішньокорпоративні комунікації.

Важливим елементом запропонованих заходів є розробка та впровадження Політики управління ризиками, що включає принципи, класифікацію ризиків, регламенти процедур ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування. У роботі доведено, що уніфікація методичного забезпечення відповідно до вимог стандартів ISO 31000:2018 та COSO ERM забезпечує логічність, послідовність та системність управлінських дій.

У межах дослідження сформовано карту ризиків підприємства, що відображає пріоритетність загроз і дозволяє визначити ризики, які потребують першочергової реакції. На основі побудованої карти розроблено систему превентивних заходів для мінімізації фінансових, операційних, ринкових, юридичних та стратегічних ризиків. Запропоновані інструменти включають оптимізацію дебіторської заборгованості, стандартизацію виробничих процесів, диверсифікацію клієнтської бази, підсилення роботи юридичного відділу,

оновлення стратегічних напрямів розвитку.

Окрему увагу приділено питанням впровадження цифрового моніторингу ризиків, що передбачає використання сучасних програмних інструментів для збору, зберігання, аналізу та візуалізації інформації про ризики. Це сприятиме підвищенню точності оцінювання загроз, скороченню часу прийняття рішень та формуванню прозорої системи індикаторів ризику.

Запропоновані у роботі заходи мають значний економічний та стратегічний ефект, зокрема: зниження інтегрального рівня ризику, скорочення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Створення комплексної системи ризик-менеджменту дозволяє підприємству переходити від реактивного до превентивного управління, що є критично важливим в умовах нестабільності економічного середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розроблені пропозиції створюють надійну основу для модернізації управлінських процесів ТОВ «Мегабуд-БК» та відповідають сучасним вимогам до організації систем економічної безпеки. Запропонована система управління ризиками є комплексною, адаптивною та здатною до інтеграції у стратегічне планування підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що мета магістерської кваліфікаційної роботи досягнута, а всі поставлені завдання виконані повною мірою. Отримані результати мають не лише теоретичне значення, але й високу практичну цінність для ТОВ «Мегабуд-БК» та можуть бути впроваджені у його діяльність з метою підвищення ефективності та стабільності функціонування. Запропоновані інструменти та методи можуть також використовуватися іншими підприємствами будівельної галузі, що підкреслює універсальність і прикладний характер проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабайлов В. К., Курденко О. В. Від ризик-менеджменту до ризикекономіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>.
2. Балдинюк, В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. 2023. Вип. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
3. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П. Оновлені підходи до ризик-менеджменту в контексті моделювання результативності функціонування підприємств на засадах SEE-управління. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 354-362
4. Бутенко, В., & Байдацький, М. (2023). Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
5. 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: 01.11.2025).
6. 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.
7. 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>
8. 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>
9. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. № 1. 2023. С. 203-209.

10. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115> (дата звернення: 04.11.2025).
11. Коляда А. Сучасні моделі ризик-менеджменту із системним підходом. Інформаційні технології та суспільство. 2025. № 1 (16). С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2025.1.12> (дата звернення: 30.10.2025).
12. Кравченко, М.О., Бояринова, К.О., & Копішинська, К.О. (2021). Управління ризиками [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/items/bf47e3e2-a76e-4096-9647-85aa0d36f486>
13. 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>
14. Макалюк, І., Кривда, О., & Лайкова, А. (2024). Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
15. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економіка та суспільство, 2022. №. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>
16. Мирошніченко Г.Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2024. Т. 2, № 30. С. 4-10. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10) (дата звернення: 09.11.2025).
17. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. (2 (112)). С. 52-59.

<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>.

18. Прокіпчук, Л., & Тодощук, А. (2025). Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
19. Тарлопов І. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49> (дата звернення: 02.11.2025).
20. Тітов, В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, 2024. Вип. 3(50). С. 378-381. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>.
21. Хромушина, Л.А. Методологія та стандартизація управління ризиками в процесі менеджменту підприємств // *Економіка і управління*, Випуск 49, 2021, С. 99-108
22. 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>
23. Kayahan C., Tolga M. The Evolution of Financial Risk Management *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)* 2022. Volume 9. Series 1. DOI <https://doi.org/10.51410/jcgirm.9.1.10> URL : https://www.researchgate.net/publication/362787525_The_Evolution_of_Financial_Risk_Management (дата звернення: 30.10.2025).
24. Steyn J. Black Swan Risk Management for Projects . *ResearchGate*. 2022. URL : <https://www.researchgate.net/publication/358802360> (дата звернення: 02.11.2025).
25. Gleißner, W., & Berger, T.B. (2024). Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. *Risks*, 12(12), 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120196>

ДОДАТКИ