

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

Олефіренко Станіслав Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Ризик-менеджмент підприємства»

Групи: ТУбо-12-21-Б1М (4.6 здс)

Спеціальність: 073«Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Олефіренко С.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

канд. екон. н., доцент Бортяна Є.Я.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Каліна І.І.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Олефіренко Станіслав Володимирович. Ризик-менеджмент підприємства. – Рукопис

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

В кваліфікаційній роботі охарактеризовано та проаналізовано потенційні ризики підприємницької діяльності, досліджено існуючі підходи до управління ризиками підприємства, а також сутність та складові стандартів з управління ризиками. В ході роботи досліджено аналіз і діагностику ризиків підприємства, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи ризик менеджменту підприємства в умовах війни.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, оцінка ризиків, система ризик-менеджменту, розробка стратегії, управління ризиками.

ABSTRACT

Olefirenko Stanislav. Enterprise risk- management. – Manuscript

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The qualification work describes and analyzes potential risks of entrepreneurial activity, examines existing approaches to enterprise risk management, as well as the essence and components of risk management standards. During the work, the analysis and diagnostics of enterprise risks were investigated, and recommendations were developed for improving the enterprise risk management system in wartime.

Keywords: risk, risk management, risk assessment, risk management system, strategy development, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Еволюція поняття ризику, визначення, сутність та класифікація ризиків їх концептуальні підходи до трактування	7
1.2. Ризик-менеджмент та його роль у діяльності підприємства	18
1.3. Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища	22
Висновок до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності і показників ТОВ «Богуславський завод залізобетонних конструкцій»	29
2.2. Аналіз чинної системи управління ризиками досліджуваного підприємства	38
2.3. Діагностика ризик-менеджменту в системі управління підприємством	48
Висновок до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	55
3.1. Формування системи ефективного управління ризиками в умовах війни	55
3.2. Розробка інформаційної системи управління ризиками	61
3.3. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками підприємства	68
Висновок до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Світ постійно змінюється, будь то з точки зору геополітики чи ринків, і разом з цим зростає ймовірність того, що трапляться погані речі. Це, у свою чергу, вимагає від бізнесу не лише здатності реагувати на виклики, але й передбачати та, отже, запобігати потенційним збиткам.

Управління ризиками – це організований процес виявлення, аналізу та оцінки ризиків, вибору відповідних напрямків дій, а також розробки та впровадження заходів і стратегій для контролю та моніторингу ризиків.

Управлінські дії супроводжують процес управління ризиками на кожному з його етапів, спрямовані на моніторинг, а також внесення змін до процесу. Необхідність коригування в процесі управління ризиками виникає через зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Актуальність дослідження. Ще однією перевагою належного управління ризиками є те, що воно може захистити як ваші виробничі, так і економічні інтереси, а також забезпечити конкурентоспроможність вашої компанії в довгостроковій перспективі, зменшуючи вплив будь-яких непередбачених подій, які можуть статися.

Управління ризиками є одним із фундаментальних напрямків розвитку будь-якої організації. Правильно організоване, воно забезпечить умови, за яких зберігаються стабільність та прибутковість, навіть за наявності несприятливих факторів. Ефективне управління ризиками допоможе виявити небезпеку, оцінити ймовірність та можливі наслідки, а також розробити та впровадити заходи для мінімізації або уникнення ризику.

Сформульовані проблеми, які так чи інакше стосуються управління ризиками, знайшли відображення в роботах О. Є. Бабини, І. О. Башинської, О. В. Білан, І. МБітюк, Г. І. Великоіваненко, В. В. Вітлінського, О. М. Герасименко, Л. І. Донець, В. О. Занори, Н. В. Зачосової, З. Д. Калініченко, І. П. Миколайчука, О. В. Михайленко, Н. О. Рязанової, Л. А. Сарани, І. В. Чуприни, О. В. Шепеленко та багатьох інших.

Більшість точок зору описують управління ризиками як частину реактивного управління, процесу впливу на об'єкт управління з метою виявлення можливих шляхів зниження, а не усунення ризику. Це не допомагає в розробці плану запобігання виникненню майбутніх ризиків, оскільки цей підхід не спрямований на розробку превентивних заходів для уникнення майбутніх ризиків.

Мета дослідження — знайти та запропонувати достатні докази та аналіз концептуальних основ управління ризиками в системі розвитку підприємства, а також запропонувати шляхи вдосконалення управління ризиками з урахуванням сучасних викликів та тенденцій.

Відповідно до заявленої мети було визначено такі **завдання**:

- дослідити розвиток концепції ризику та концептуальних підходів до його інтерпретації;
- охарактеризувати управління ризиками та його роль у корпоративній діяльності;
- дослідити сучасні тенденції розвитку управління ризиками в рамках системи корпоративного управління в нестабільному середовищі;
- створити загальний опис компанії;
- проаналізувати існуючу систему управління ризиками досліджуваної компанії;
- провести діагностику управління ризиками в рамках системи корпоративного управління;
- розробити концептуальну систему ефективного управління ризиками у воєнний час;
- запропонувати розробку інформаційної системи управління ризиками;
- визначити стратегічні перспективи підвищення ефективності управління операційними ризиками.

Об'єкт дослідження: теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві (базові концепції, підходи, моделі).

Предметом дослідження є управління ризиками, або управління ризиками, способи зупинення негативних результатів ймовірних ризиків та аналіз їх впливу.

Управління ризиками є важливим кроком у встановленні ефективної моделі управління ризиками в підприємстві та новим підходом до запобігання ймовірним та реальним ризикам бізнесу, що допомагає у виявленні ризиків, їх запобіганні та усуненні або зменшенні факторів, що призводять до їх виникнення.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано різні методи дослідження, включаючи статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизацію та узагальнення, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, експертні інтерв'ю, моделювання, прогнозування та оцінку ефективності.

Інформаційну базу цієї бакалаврської роботи складають наукові публікації вітчизняних та міжнародних дослідників з теми управління ризиками. Джерелами інформації для аналізу діяльності компанії слугували баланси за досліджувані роки та фінансові звіти.

Практична значущість. Результати цього дослідження можуть бути використані компаніями для підвищення ефективності управління ризиками, тим самим сприяючи підвищенню фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновку та бібліографії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Еволюція поняття ризику, визначення, сутність та класифікація ризиків їх концептуальні підходи до трактування

Кризовий менеджмент стає однією зі складових управління підприємством, в якій необхідно зрозуміти сутність «ризик» на якісно новому рівні, розробити та обґрунтувати ефективні методології його управління, а також створити та забезпечити функціонування системи толерантності до ризику в організації.

Ризик є невід'ємною рисою підприємництва, і для стимулювання його розвитку технічні та технологічні інновації слід використовувати на практиці та поширювати, приймаючи сміливі, незвичайні рішення, що згодом також знижує визначеність [7, с. 251-259].

Поняття ризику еволюціонувало від філософського розуміння випадковості до складної, сучасної управлінської основи кількісних та якісних категорій. Таким чином, слово «ризик» тепер використовується в ширшому сенсі – визначаючи небезпеку як таку та спосіб досягнення результатів за допомогою випадковості.

Ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності та зазвичай пов'язаний з невизначеністю результату. Це означає наявність фактора непередбачуваності, коли необхідно приймати рішення, щоб позбутися, запобігти або зменшити вплив несприятливих наслідків ризику.

Загалом, ризик є об'єктивним компонентом усієї людської діяльності, а не лише підприємницької. Дослідження Гросул М.А. та Усової М.О. пропонує ретроспективний аналіз природи ризику (рис. 1.1).

Ризик, як суттєва характеристика будь-якої діяльності, зумовлює неможливість точного прогнозування необхідних дій учасників конкурентних процесів. Рішення зазвичай залежать від вибору одного сценарію з кількох

можливих альтернатив і приймаються в умовах невизначеності щодо прогнозу їх результатів.

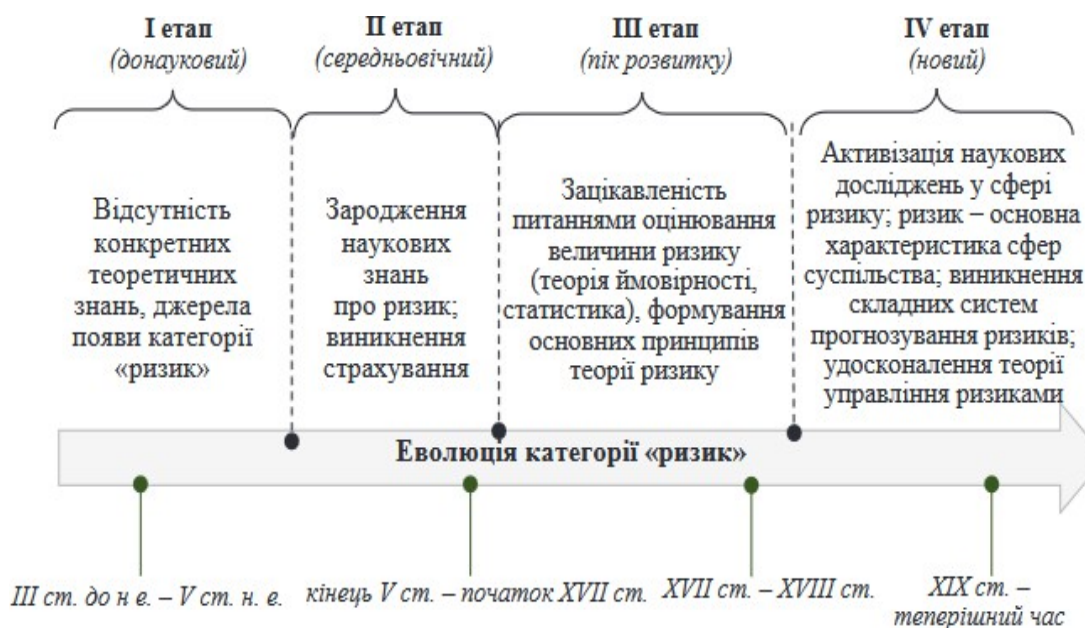


Рис. 1.1 Еволюція сутності ризику

Джерело: розроблено автором

Забезпечити точну та достовірну інформацію про проект шляхом впровадження прогнозних показників, що відповідають плановим показникам, що практично неможливо на практиці.

До основних причин неточності та ненадійності планових параметрів належать наступне:

- неповна або спотворена інформація про склад, значущість, взаємозалежність, тенденції змін суттєвих техніко-технологічних або фінансово-економічних планових показників.
- помилки у розрахунку показників через неточність використання методів оцінки або неправильний вибір методів прогнозування;
- виробничо-технологічні та техногенні порушення та збої;
- коливання попиту на вироблену продукцію та обмінних курсів;
- конфіденційність або неточність інформації про фінансовий стан та ділову репутацію партнерів, що може спричинити невиконання договірних зобов'язань, порушення умов оплати та навіть банкрутство контрагентів;
- нечіткі цілі, поставлені контрагентами, їхні невизначені інтереси та дії;

- нестабільні природно-кліматичні умови, можливість стихійних лих;
- нестабільна політична ситуація, загроза негативних змін в економіці;
- недосконалий стан фінансово-економічного законодавства, а також нестабільність економіки за сучасних умов щодо інвестування, формування, розподілу та використання прибутку [27].

Щоб оцінити фактичні перспективи, потрібне число, за допомогою якого можна виміряти рівень потенційного ризику.

Ми більше схилиємося до визначення ризику, що міститься в юридичній енциклопедії. Тобто «ризик – це можливість непередбачених витрат очікуваного прибутку, доходів, майна, активів внаслідок випадкової зміни умов господарської діяльності, несприятливих обставин або непереборної сили; ступінь ймовірності певної негативної події, яка може статися в даний момент часу або за певних умов, тобто подія, настання якої має ймовірний та випадковий характер і призводить до несприятливих наслідків для учасника відповідних правовідносин».

Поняття «ризик» неминуче пов'язане з термінами «ймовірність» та «невизначеність».

Імовірність – це міра, яка допомагає нам оцінити ймовірність настання певної події чисельним способом.

Таким чином, поняття ймовірності пов'язане з практичним розумінням частоти події. Точність вимірювання ймовірності залежить від обсягу статистичних даних та їх застосовності до майбутніх подій, тобто від врахування умов, за яких відбувалися минулі події [30].

Водночас статистичні дані часто обмежені або відсутні під час прийняття рішень. Тому часто використовується альтернативний підхід до вимірювання ймовірності, заснований на суб'єктивній оцінці особи, яка приймає рішення.

На практиці неможливо на момент прийняття рішення отримати повне та точне знання про середовище прийняття рішень та всі потенційно відповідні внутрішні та зовнішні фактори. У цьому полягає суть невизначеності як об'єктивного прояву економічної діяльності [50, с. 42–51].

Об'єктивно, у процес прийняття рішень також вбудована принципово нездоланна невизначеність, тому ризик ніколи не дорівнює нулю. Наслідком цього є невизначеність щодо реалізації мети, коли в результаті реалізації обраного рішення намічена мета не досягається більшою чи меншою мірою.

Стан невизначеності виникає через неповну або неточну інформацію про умови, за яких здійснюється економічна діяльність, а також про наміри та дії інших учасників.

Основним джерелом невизначеності є брак знань про навколишнє середовище. Людина зіткнулася з таким типом невизначеності, коли почала приймати рішення. Незнання законів природи заважало її виробничій діяльності та ефективному управлінню економікою.

За таких умов неможливо провести аналіз та оцінку можливих наслідків через відсутність достатніх даних. Згідно з визначенням, ризик являє собою ситуацію, за якої можна визначити перелік можливих наслідків та кількісно оцінити їх ймовірність економіко-математичними методами [60, с. 378-385].

Ризик визначається як ймовірність виникнення ситуацій, які призведуть до небажаних результатів. Небажаними результатами можуть бути: втрата частини ресурсів, відсутність доходів, поява додаткових витрат, збитків тощо.

Ризик пов'язаний з настанням ризикованих подій, тобто сукупністю подій (обставин) та умов, які призводять до стану невизначеності, в якому події можуть обернутися на користь або проти досягнення цілей.

Існують деякі елементи невизначеності, які породжують ситуацію без чіткого результату, і тому, коли немає можливості лише якісної та кількісної оцінки ймовірності будь-якого з варіантів, можна говорити про ризиковану ситуацію, пов'язану зі статистичними процесами та характеризується такими умовами [75, с. 23-35]:

- невизначеність, або відсутність достовірної та повної інформації про майбутнє;
- кілька альтернативних результатів (ф'ючерсів);
- міра ймовірності альтернативних результатів;
- необхідність вибору альтернативи (включаючи відмову від вибору);

- можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із ризиковою ситуацією.

Ризикова ситуація відрізняється від невизначеної ситуації. Невизначена ситуація (тобто неповнота та неточність інформації про майбутнє) визначається ймовірністю реалізації наслідків рішень або подій, якщо вони невідомі. Важливо розрізняти значення «ризик» та «невизначеності».

Феномен «ризик» включає такі основні елементи, взаємозв'язок яких становить його сутність:

- можливість відхилення від наміченої мети, заради якої було реалізовано обрану альтернативу;
- ймовірність досягнення бажаного результату;
- сумнів щодо досягнення мети;
- ймовірність матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з тим, як обрана альтернатива спрацює в умовах невизначеності.

До основних ознак категорії «ризик» також належать: суперечливість, альтернативність та невизначеність. Суперечливість ризику проявляється в тому, що, з одного боку, він забезпечує реалізацію ініціатив, інноваційних ідей, експериментів, тобто прискорює соціальний та технічний прогрес.

Ризик, навпаки, породжує авантюризм, волюнтаризм, гальмування суспільного прогресу, якщо альтернатива в умовах ризику обирається без належного врахування об'єктивних законів розвитку явища. Альтернативність — це асоціація з необхідністю вибору з кількох можливих рішень.

Функціонування організації на різних етапах та в різних сферах діяльності пов'язане з невизначеністю. Наявність невизначеності в діяльності суб'єктів господарювання породжує ризики, без яких ефективний розвиток підприємства неможливий [11, с. 58-64].

Невизначеність у підприємстві неможливо усунути, оскільки вона є рисою об'єктивної реальності. Завжди існуватиме неоднозначність у процесі розвитку, неможливість точно передбачити деякі події, а також інформація, яка є частковою або не зовсім достовірною.

З точки зору ІТ (ІТ – це сукупність дисциплін, що дозволяє розробляти методи ефективної організації працівників, зайнятих обробкою та зберіганням життєво важливої для бізнесу інформації), ризики означають ймовірність несприятливого результату через різні загрози, такі як віруси, способи крадіжки інформації, хакерські атаки та певні види пошкодження обладнання.

ІТ включає методи організації роботи спеціалістів, комп'ютерне обладнання, а також низку економічних та соціальних факторів у компанії. У вузькому сенсі ІТ – це система методів та структури виробничих процесів, програмного та апаратного забезпечення, що утворюють технологічний ланцюг для збору, зберігання, обробки та обміну інформацією. Це зменшує складність використання інформаційних ресурсів та забезпечує захист даних.

Загрози інформаційним технологіям можуть реалізуватися не лише на етапах створення систем, але й під час їх експлуатації. У процесі проектування, розробки або впровадження та модернізації інформаційних систем ризики ІТ можуть бути спровоковані низкою факторів, пов'язаних з цією системою.

Це такі [13, с. 16-20]:

- неправильний вибір рішення для автоматизації;
- помилки в діяльності проекту;
- невідповідності між інфраструктурою та прийнятим рішенням щодо автоматизації;
- помилки під час встановлення будь-якої системи.

Для запобігання виникненню таких загроз підприємствами розробляються складні системи, що інтегрують управління ризиками. Це на додаток до внутрішнього контролю та аудиту, який здійснюється або як основна діяльність, або як засіб підтримки інформаційних технологій. Необхідно розуміти, що найзріліша ІТ-система має мінімальні ризики в ІТ-сфері. Відповідно, ефективність використання ІТ тут на один рівень вища.

У теорії ризиків використовується системний підхід. У системному підході інтеграція всіх видів діяльності для досягнення спільної мети та

забезпечення функціонування підсистем і системи в цілому в ефективному режимі є взаємозалежними та важливими факторами.

Системний підхід розглядає всю систему як сукупність її підсистем та елементів, що взаємодіють та є взаємопов'язаними. Водночас, і саме з цієї причини, частини мають цілеспрямовану спеціалізацію, яка враховує не лише вертикальні, а й горизонтальні та пересічні зв'язки між підсистемами.

Можна виділити такі показники ризику [20, с. 125-128]:

1) Потенційні втрати. При розгляді цих втрат можливі два сценарії:

- а) через вжиті заходи ситуація погіршиться;
- б) результат суттєво не відрізнятиметься від очікуваного.

2) Випадкові втрати. Оскільки ці втрати не є очевидними до певного моменту, їх дуже важко виміряти. Випадкові втрати можуть повністю змінити ситуацію з ризиком: або усунути ризик, або, навпаки, посилити його вплив.

3) Надійність. Це пов'язано з виробничою та підприємницькою діяльністю та впевненістю в досягненні майбутнього успіху. Вона відображає можливість збитків, що не перевищують певного рівня.

При оцінці надійності вона доводиться впливом на ризик більш суб'єктивних факторів щодо дій, подій та наслідків прийнятих рішень.

Розглянувши основні показники ризику, ми визначаємо такі об'єктивні позиції щодо ризику: сприятливий ризик, несприятливий ризик та нейтральний ризик. Ці концепції пов'язують теорію попиту та споживчого вибору з теорією ризику. Тому нам потрібно зосередитися на принципі граничної корисності [7].

Кількісно та якісно оцінка події з точки зору ймовірності її виникнення відображає існування ризику. Якщо такі оцінки неможливі, це означає невизначеність.

Д. М. Кейнс першим класифікував ризики. Він виділив три основні типи ризиків в економічній сфері:

1. Підприємницький ризик. Він виникає, коли власник бізнесу інвестує власні кошти та не впевнений у можливості отримання очікуваного прибутку.

2. Ризик кредитора. Цей ризик пов'язаний з кредитними операціями та пов'язаний із сумнівами щодо виправданості довіри. Він може виникнути, якщо

боржник навмисно оголосить себе банкрутом або спробує уникнути сплати грошей.

3. Інфляційний ризик. Це ризик втрати вартості грошей. Інфляція шкідлива для інвестицій, особливо у довгостроковій перспективі, оскільки вона робить грошові позики менш надійними порівняно з реальними активами. У цьому випадку дебітори мають більшу вигоду, ніж кредитори.

Узагальнена класифікація ризиків показана на рисунку 1.2 [28].

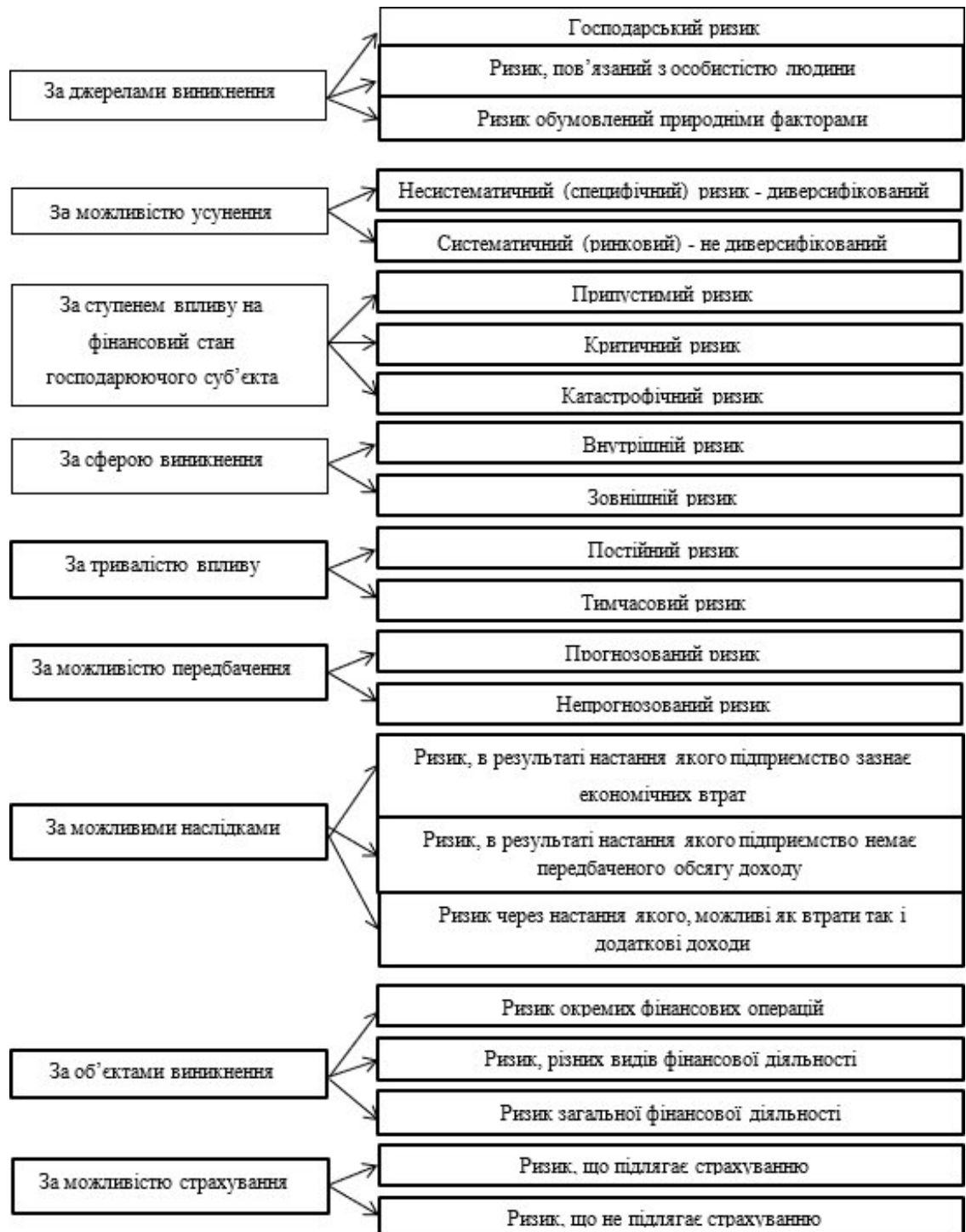


Рис. 1.2 Узагальнена класифікація ризиків

Джерело: розроблено автором

Враховуючи вищезазначену класифікацію та позицію дослідників, зупинимося тепер на ключових видах ризиків з точки зору підприємницької діяльності.

Перш за все, зупинимося на економічних ризиках. Отже, з економічної точки зору можна виділити кілька основних типологій ризиків. Ризик операційної діяльності пов'язаний з внутрішніми недоліками, загрозами та проблемами у функціонуванні бізнесу [26, с. 22-36].

Існують й інші види ризиків, такі як ризик криміногенного регулювання на ринку; ризик підробки фінансової документації тощо.

Фактори, які можуть призвести до негативних фінансових результатів для бізнесу, можна визначити у трьох вимірах – операційному, інвестиційному та фінансовому. Вони призведуть до виникнення операційних, інвестиційних та фінансових ризиків відповідно на цих трьох рівнях.

Загальний ризик (економічний або підприємницький ризик) розраховується як сума ризиків за всіма видами діяльності. На рівень загального ризику компанії впливає багато факторів (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Фактори, що впливають на рівень сукупного ризику

Джерело: розроблено автором

Ризики класифікуються на індивідуальні та портфельні, залежно від використовуваних інструментів. За складністю вони можуть бути простими або складними.

З точки зору фінансового впливу, ризики можна визначити як суто економічні втрати, втрачену вигоду або поєднання збитків та додаткового доходу. Часовий аспект допомагає нам класифікувати ризики як постійні або тимчасові.

Невизначеність також пов'язана з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт, процес, явище, щодо якого приймається рішення, обмеженнями людини у зборі та обробці інформації та постійною мінливістю цієї інформації. І чим нижча якість даних, що використовуються та враховуються під час прийняття рішень у діяльності, тим вищий ризик отримання негативних результатів та наслідків у ній [44, с. 51-57].

Отже, структура ризику являє собою групування таких компонентів, як джерело ризику (події, що становлять небезпеку втрат або можливість отримати більше переваг у разі відхилення ризику), ціль ризику (на що впливає джерело ризику) та результати виникнення ризику (результат реалізації небезпеки або можливості), які пов'язані між собою, як показано на рис. 1.4.

Ризики також відрізняються за рівнем ймовірності, який може бути низьким, середнім, високим або таким, що не піддається кількісній оцінці. Залежно від потенційних фінансових втрат, ризики можна класифікувати як прийнятні, критичні або катастрофічні.

За передбачуваністю ризики можуть бути передбаченими або непередбаченими, а за випадковістю страхування – тими, що підлягають страхуванню чи ні [50].

Він пропонує розділити ризики на дві основні групи. Фінансово-економічні ризики включають підвищення податків, втрату попиту, зниження цін, зростання обсягів виробництва конкурентів, неплатоспроможність

споживачів, появу альтернативних продуктів, дефіцит обігових коштів, залежність від постачальників та відсутність альтернатив.

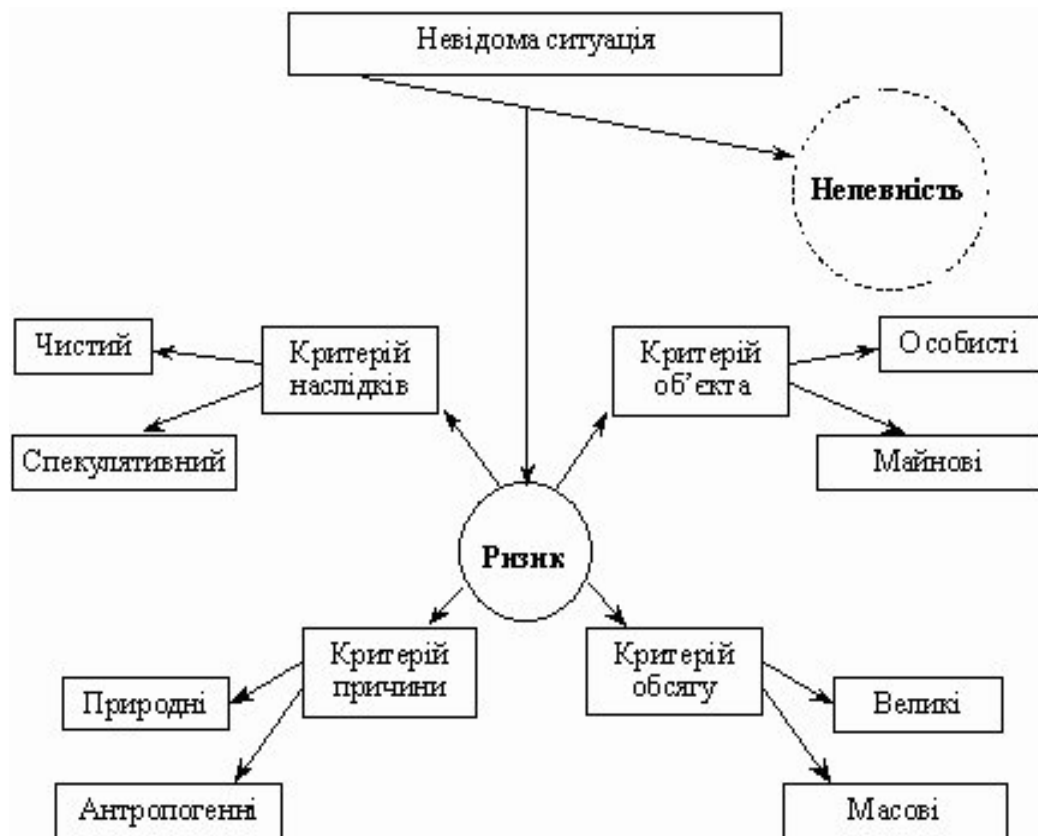


Рис. 1.4. Структура ризику

Джерело: розроблено автором

Друга група включає соціальні ризики: проблеми з наймом кваліфікованих працівників, страйки, низьку заробітну плату, недостатню кваліфікацію персоналу, неадекватність соціальної інфраструктури та негативне ставлення місцевої влади. Вищезазначені групи ризиків дають досить широке розуміння основних теоретичних положень, які слід враховувати під час вивчення проблем управління ризиками.

Отже, наявність ризику є прямим проявом невизначеності, яка є неоднорідною за формою та змістом. Ризик є одним зі способів «усунення» цієї невизначеності, яка полягає в незнанні достовірного, відсутності ясності. Тому доцільно дослідити джерела ризику.

Через численні фактори ризику, управління ризиками слід проводити з використанням комплексного підходу, який передбачає аналіз та прогнозування

загроз, оцінку їх ймовірності та розробку стратегій мінімізації потенційних збитків.

Дуже важливо забезпечити стабільний розвиток підприємств шляхом впровадження ефективних механізмів управління ризиками в сучасних умовах економічної нестабільності.

1.2. Ризик менеджмент та його роль у діяльності підприємства

За сучасних економічних умов функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів не можуть бути повністю апріорі визначені та прораховані — іншими словами, діяльність кожного підприємства завжди пов'язана з ризиком та потенційними збитками.

У цьому випадку має бути механізм, який би дозволив найбільш раціонально врахувати ризик та мінімізувати втрати. Такий механізм називається управлінням ризиками.

Управління ризиками – це система управління ризиками, що включає стратегію та тактику управління з метою досягнення основних бізнес-цілей банку.

Отже, в системі ринкових відносин управління ризиками є об'єктивно необхідним завданням. Вирішення цього завдання вимагає нових підходів до вдосконалення теоретичних і методологічних основ і розширення практики застосування.

Сучасна економічна наука розглядає ризик як можливу подію, що призводить до позитивних, нейтральних або негативних результатів. Якщо ризик включає як позитивні, так і негативні результати, це спекулятивний ризик. Якщо результати виявляються негативними або взагалі не матеріалізуються, то ризик називається чистим.

Управління ризиками зосереджено на управлінні організацією ризиками, що виникають під час її господарської діяльності. Невід'ємною частиною

управління ризиками є процедура визначення ризиків, яка включає ідентифікацію можливих факторів ризику та їх оцінку.

В управлінні ризиками існують поняття «управління ризиками 1» та «управління ризиками 2».

У будь-якому бізнесі існує низка зовнішніх факторів, які називаються «управлінням ризиками 1» – це управління ризиками «для когось іншого», тобто для акціонерів, страхових, фінансових компаній тощо. Щоб розвиватися та вести бізнес, компанії повинні відповідати очікуванням зовнішніх зацікавлених сторін та демонструвати їм, що будуть вжиті адекватні заходи з управління ризиками, якщо відбудеться будь-яка ризикова подія.

«Самостійне» управління ризиками, тобто всередині компанії, для ефективнішого досягнення цілей, виконання ключових показників ефективності та прийняття обґрунтованих та об'єктивних рішень в умовах невизначеності.

Зауважте, що фахівці в цій галузі бачать досить суттєву різницю між «управлінням ризиками 1» та «управлінням ризиками 2» і застосовують окремі підходи та методи для зменшення ризиків всередині компанії та тих, що нав'язані зовнішніми вимогами. Зауважте, що міжнародні стандарти дедалі більше зосереджені на ризиках, якими слід керувати не лише інтуїтивно, а й систематично та безперервно.

Управління ризиками є дуже важливим аспектом стабільної та ефективної роботи підприємства. Визначення управління ризиками формується та змінюється відповідно до цілей та видів діяльності організацій.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців немає єдиного визначення поняття «управління ризиками». Одні розглядають його як сукупність принципів, методів та форм управління організацією та її поведінкою у зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфлікту [22].

Інші визначають управління ризиками як систему аналізу, оцінки та управління ризиками, а також фінансовими відносинами, що виникли в процесі діяльності підприємства.

Управління ризиками визначається як процес зниження рівня ризику, мистецтво досягнення та збільшення доходу (прибутку, чистого доходу) в

невизначеній ситуації шляхом цілеспрямованого пошуку та організації праці. Кінцева мета управління ризиками відповідає цільовій функції підприємництва, де максимальний рівень прибутку досягається при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку та ризику.

Головною метою управління ризиками є мінімізація або усунення потенційних збитків від ризику, отже, встановлення принципів та функцій управління ризиками є важливим для практики управління ризиками у фірмі [29].

Вищезазначені переваги управління ризиками. Таким чином, впровадження управління ризиками є важливим для стабільності підприємств у сучасному бізнес-середовищі та для їхнього успіху.

Основні структурні елементи процесу управління ризиками представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту на підприємстві

Стадія	Характеристика
1	2
Визначення концепції ризик-менеджменту	Необхідно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри компанії та параметри управління ризиками, в рамках яких реалізується процес. Необхідно визначити вимоги діяльності, на основі яких можна визначити критерії ризику, а також структуру та методи їх аналізу.
Розробка та впровадження системи управління ризиками	Високоризикові бізнес-операції визначаються та класифікуються відповідно до їх потенційного ризику. Визначаються функціональні елементи, що є складовими процесу управління ризиками.
Участь вищого керівництва в управлінні ризиками	Вище керівництво створює органи управління ризиками, встановлює зв'язки між управлінськими підрозділами та розробляє стратегічні стандарти ризиків для важливих бізнес-процесів.
Визначення відповідальних за впровадження та організацію управління ризиками в компанії.	Відповідальні спеціалісти визначають, аналізують та діагностують основні фактори, що впливають на виникнення ризиків. Вони координують управління ризиками всіх учасників системи управління ризиками, включаючи менеджерів та спеціалістів. Вони розробляють та впроваджують заходи для мотивації фінансових менеджерів та інших спеціалістів до досягнення результатів від своєї роботи, тим самим знижуючи ризик за допомогою певних правил та процедур.
Ідентифікація ризиків	Необхідно визначити, де, коли, чому та як ризикові ситуації можуть перешкоджати, послаблювати, обмежувати або сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).

Аналіз ризиків	Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення, а отже, і рівень ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій. Це вимагає врахування масштабів потенційних наслідків та можливих напрямків їх виникнення, а також визначення та оцінки доступних інструментів (моделей та методів) для контролю ризиків.
Оцінка ризиків	Рівень ризику порівнюється з попередньо визначеними критеріями. На основі отриманих даних та параметрів моделі управління ризиками визначається зв'язок між потенційними вигодами та негативними наслідками. Це дозволяє приймати рішення щодо обсягу та характеру ризиків, впливу управління ризиками на них та визначати пріоритетні напрямки дій, пов'язаних з управлінням ризиками.
1	2
Прийняття та реалізація ризикованого рішення	Розробляються та впроваджуються конкретні, економічно ефективні стратегії та плани дій, спрямовані на зменшення витрат, що виникають у ризикованих ситуаціях, та збільшення вигод.
Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Необхідно контролювати показники процесу управління ризиками, оскільки вони слугують основою для аналізу та підвищення ефективності цього процесу на всіх етапах управління ризиками, з метою постійного вдосконалення діяльності.

Джерело: сформовано автором

Управління ризиками підприємства – це динамічний процес, який повинен оперативно реагувати на виникнення подій або формування обставин в умовах невизначеності та має дозволяти формування кількох альтернативних варіантів реагування на реалізацію угоди, проекту або певного виду діяльності залежно від поставлених цілей. [38, с. 143-147]

Сучасний менеджмент допускає різні підходи до управління ризиками підприємства, які слід регулярно переглядати та змінювати залежно від змін умов, а це також забезпечить дотримання вимог щодо динамічності та гнучкості у прийнятті бізнес-рішень (Таблиця 1.2)

Таблиця 1. 2

Принципи управління ризиками	
Принцип	Характеристика
Систематичність	Він передбачає безперервне або періодичне виконання процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність компанії.
Інтегрованість	Визначити необхідність узгодження ключових аспектів управління ризиками із загальною системою корпоративного управління.
Комплексність	Мета полягає в досягненні комплексного результату, який можливий на основі детального вивчення ризику та врахування ступеня його впливу на різні види, сфери господарської діяльності, окремі процеси чи об'єкти.
Ефективність	Дозволяє досягти більшого ефекту в нейтралізації ризиків з меншими витратами ресурсів при впровадженні у фінансово-господарську діяльність компанії.

Динамізм	Це дозволяє швидко враховувати зміни у внутрішніх та зовнішніх рамках бізнес-діяльності, щоб оперативно реагувати на нові загрози та небезпеки.
Превентивність	Це дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність компанії.
Узгодженість	Це дозволяє забезпечити співвідношення ризику та дохідності, яке залишається в межах, встановлених компанією.
Багатоваріантність	Надає можливість розробляти альтернативні сценарії для управлінських рішень на основі відповідних сценаріїв.

Джерело: сформовано автором

У системі управління підприємством передбачається, що система управління ризиками буде невід'ємною частиною підсистеми управління організацією, тобто вона має бути вбудована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. Ефективність процесу таким чином досягається за умови виконання умови, що система управління ризиками застосовується як така.

Управління ризиками включає визначення можливостей для покращення операційної діяльності та виявлення потенційних подій, які можуть призвести до негативного результату, а також вжиття заходів для запобігання або зменшення ймовірності такого результату.

Організація процесу управління ризиками в компанії повинна забезпечувати безперервний внутрішній аналіз та контроль. Шлях до цілісного моніторингу вимагає більш детального процесу внутрішнього контролю, що може значно зменшити потребу в додаткових зовнішніх аудитах [35].

Комплексна система управління ризиками повинна стати невід'ємною частиною загального корпоративного управління для підвищення ефективності бізнес-операцій у невизначеному внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Встановлення системи управління ризиками забезпечує високоефективні управлінські рішення для досягнення стратегічних та тактичних корпоративних цілей. Застосування алгоритму управління ризиками в бізнес-практиці дозволяє компаніям адаптувати свою стратегію розвитку до відповідного рівня ризику та тим самим підвищити ефективність своєї діяльності.

1.3. Сучасні тенденції розвитку ризик менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища

У сучасному бізнес-середовищі підприємства повинні бути більш залучені до процесу уникнення загроз та швидкого усунення негативних проявів подій.

Ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, а невизначеність вважається первинним поняттям, а ризик – вторинним явищем.

У сучасній економіці, де панує високий рівень нестабільності та невизначеності, підприємницький ризик вже не є випадковою величиною, а категорією, що формує систему. Суть підприємницької діяльності невіддільна від ризиків, що породжуються факторами як внутрішнього (управлінського, операційного), так і зовнішнього (ринкового, геополітичного) середовищ [39, с. 46-50].

Сучасні тенденції в управлінні ризиками враховують значний вплив цифровізації та технологічних інновацій на ризики, які несуть фірми. Такі тенденції охоплюють деякі з наступних ключових аспектів:

1. Кіберризики, оскільки зростання обсягу даних та використання цифрових платформ породжують нові ризики з точки зору кібербезпеки, конфіденційності даних та залежності від інформаційних технологій.

2. Технологічні інновації — впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші — можуть спричинити нові форми ризиків, пов'язані з технологічними збоями, нестачею кваліфікованого персоналу та змінами потреб ринку.

3. Глобальні виклики — де зростання міжнародних зв'язків та світові події також породжують нові геополітичні та макроекономічні ризики, які фірми повинні враховувати у своїх планах управління ризиками.

4. Ризики цифрової трансформації: Ризики, пов'язані зі зміною цифрових процесів та модернізацією бізнес-моделей, включають проблеми з новим керівництвом, культурними змінами та постійним відстеженням технологічних оновлень.

5. Нові вимоги до дотримання нормативних вимог: У динамічному правовому середовищі та за високих стандартів захисту даних компанії повинні враховувати нові вимоги до дотримання правил під час розробки стратегій управління ризиками [53].

Ці тенденції демонструють необхідність постійного аналізу та коригування стратегій управління ризиками підприємства для ефективного контролю сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку.

Основні напрямки розвитку управління ризиками:

- Підхід до управління ризиками: ERM робить управління ризиками частиною щоденної діяльності, а не окремим процесом, і воно охоплює всі рівні та підрозділи підприємства.

- Проактивність та адаптивність: Перехід від реагування на ризики до їх прогнозування. Створення адаптивних моделей, які можуть швидко змінюватися у відповідь на зовнішні потрясіння.

- Цифровізація управління ризиками: Застосування великих даних та штучного інтелекту в моделюванні ризиків та автоматизації їх моніторингу.

- Фокус на стійкості: У цьому випадку пріоритетом є перехід від мінімізації збитків до здатності організації функціонувати в кризових умовах.

Акцент на ризиках, пов'язаних з геополітичними, кібер- та ланцюгами поставок, що стало критично важливим.

Деякі успішні застосування управління ризиками на сучасних підприємствах різних секторів економіки:

1. Банки використовують управління ризиками для контролю кредитних ризиків, операційних ризиків та ризиків ліквідності, тим самим забезпечуючи стабільність своїх фінансових операцій та підтримуючи довіру серед своїх клієнтів.

2. Управління ризиками застосовується у виробничому секторі для прогнозування та управління ризиками, пов'язаними з постачанням сировини, забезпеченням якості продукції та оптимізацією виробничих процесів.

3. Сектор інформаційних технологій, де управління ризиками застосовується активними технологічними компаніями для захисту від

кіберзагроз, контролю технічних ризиків та забезпечення безперебійної роботи цифрових платформ і послуг.

4. Сектор послуг, де управління ризиками впроваджується компаніями-надавачами послуг для аналізу та управління ризиками, пов'язаними з неадекватністю послуг, змінами попиту на послуги та забезпеченням високої якості послуг.

5. Сектор логістики, де компанії використовують управління ризиками для управління ризиками, пов'язаними з транспортуванням, управлінням складами та змінами в міжнародних торговельних угодах і нормативних вимогах.

Система управління ризиками інтегрована в загальну стратегію підприємства. Саме так компанія може ефективно виявляти загрози, мінімізувати збитки та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень, що все це підвищує її конкурентоспроможність.

Інтеграція управління ризиками в систему економічної безпеки є критичним фактором для стабільності будь-якої організації. Визначення науково обґрунтованих підходів до інтеграції управління ризиками в рамках стратегії економічної безпеки підприємств допоможе уникнути негативних наслідків від невизначеностей та загроз конкурентним позиціям.

Використання нових підходів та інструментів управління ризиками в умовах сучасної нестабільної економіки є ключовим кроком у побудові альтернативних моделей управління ризиками для системи, яка здійснює економічну діяльність у будь-якому бізнесі.

Інноваційні підходи до управління ризиками є найбільш актуальними в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Управління економічними ризиками має бути невід'ємною частиною стратегії підприємства, а отже, системою в рамках цієї стратегії.

Різні стратегії управління ризиками, що застосовуються, дають фірмам можливість гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів та досягати стабільності в довгостроковій перспективі [74, с. 301-315].

Незважаючи на значний прогрес у теорії та практиці управління ризиками в системі стратегічного управління підприємствами, все ще залишаються деякі аспекти, які потребують подальшої детальної розробки. Однією з основних проблем є недостатня адаптація управління ризиками до особливих умов кризових ситуацій, таких як військові операції та політична нестабільність.

Інтеграція управління ризиками в загальну стратегію розвитку підприємств в Україні, особливо в умовах триваючої війни, є ще одним елементом стабільності та адаптивності в динамічних умовах.

Ось деякі фактори, які слід враховувати для успішної інтеграції управління ризиками зі стратегічним плануванням у таких умовах [4]:

1. Геополітичні фактори ризику: Фірмам необхідно враховувати геополітичні ризики як частину свого аналізу ризиків. Це може включати ризик зміни нормативних актів, ризик перебоїв у логістиці та постачанні, а також ризик загроз безпеці.

2. Розробка гнучкої стратегії: Під час воєнного часу підприємства повинні розробляти гнучкі стратегічні плани, які можна швидко адаптувати до змінних обставин. Це включає визначення критичних процесів, які потребуватимуть найбільшої уваги та захисту.

3. Розробіть плани швидкого реагування: Фірми повинні розробляти плани швидкого реагування на кризові ситуації, які дозволять їм швидко мобілізувати ресурси та вносити оперативні корективи, наприклад, у разі воєнних дій чи гуманітарних криз.

4. Моніторинг ризиків та адаптація: Огляд та оновлення оцінки ризиків слід періодично проводити з урахуванням нової інформації та змін обставин, щоб забезпечити готовність до вирішення потенційних проблем.

5. Підтримка резервного потенціалу: Створення та підтримка резервного потенціалу, включаючи альтернативні джерела постачання, резервні логістичні маршрути та розосереджені виробничі потужності, також допомагає зменшити вплив потрясінь.

7. Створення стійкої, адаптивної культури: Створення та підтримка культури стійкості та адаптивності на кожному рівні організації. Це включатиме

навчальні програми з управління ризиками, а також готовності до кризових ситуацій.

Включення управління ризиками у свої стратегії дозволить підприємствам не лише пом'якшити збитки, спричинені війнами та іншими екстремальними умовами, але й підвищити свої шанси на виживання та розвиток у довгостроковій перспективі [12, с. 38-49].

Існуючі підходи часто не враховують специфіку непередбачених ситуацій у країнах з високим рівнем ризику, таких як Україна. Ще одним відкритим питанням є процес інтеграції сучасних інформаційних технологій в управління ризиками.

Дослідники пропонують використовувати великі дані та штучний інтелект, але насправді це обмежено через високі витрати, брак кваліфікованих спеціалістів та проблеми із захистом конфіденційної інформації. На практиці запропоновані рішення на основі великих даних та штучного інтелекту гальмуються високими витратами, браком кваліфікованого персоналу та труднощами у забезпеченні конфіденційності даних.

Ефективне вирішення проблем адаптації управління ризиками до екстремальних умов, удосконалення технологічних інструментів, розвиток корпоративної культури управління ризиками та підвищення гнучкості методологічних підходів дозволить інтегрувати управління ризиками в загальну стратегію розвитку підприємства. Також необхідно інтегрувати механізм управління ризиками в щоденну діяльність підприємства.

В умовах стрімкого прискорення економічної невизначеності та цифровізації основні види бізнес-ризиків набувають нового масштабу. Для ефективного управління необхідно реформувати їх чітку систематизацію, що дозволить вживати цілеспрямованих превентивних заходів.

Незважаючи на різноманітність загроз, їх можна класифікувати відповідно до основних сфер діяльності компанії.

Стратегія управління ризиками сьогодні – це визначений та цілеспрямований план дій, який визначає, як організації реагують на ризики. Він

охоплює ідентифікацію, оцінку, визначення пріоритетів та пом'якшення ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність у певних сферах [1].

Ці стратегії включають детальну оцінку ймовірності виникнення та впливу потенційних ризиків, а також розробку заходів щодо зменшення або усунення цих ризиків. Добре розроблена стратегія гарантує, що організація готова до непередбачених подій та може ефективно реагувати, щоб мінімізувати їхні негативні наслідки.

Висновок до розділу 1

Ризик – це невід’ємний зв’язок ділової діяльності, що відбувається в умовах невизначеності, і вимагає прийняття рішень для мінімізації можливості несприятливих наслідків. Існує багато підходів до визначення ризику, таких як процес (діяльність в умовах невизначеності) та об’єкт (результат ризикових подій).

Ефективне управління ризиками можна організувати на підприємстві кількома способами: шляхом призначення менеджера з ризиків, створення відділу управління ризиками, формування тимчасових груп з управління ризиками або залучення зовнішніх спеціалістів з управління ризиками.

Управління ризиками – це процес розуміння, аналізу та врахування ризиків для досягнення цілей підприємства. Тому воно має відповідати складності та типу організації.

Розробка та впровадження стратегії ресурсозбереження на підприємстві вимагає реорганізації всієї системи бухгалтерського обліку, нормування та внутрішньофірмового планування на основі управлінського обліку, бюджетування та контролінгу. Це дозволить відстежувати витрати на всіх етапах виробництва та реалізації продукції.

Щоб краще зрозуміти управління ризиками та отримати конкретні рекомендації щодо його впровадження, ми розглядаємо тематичні дослідження українських компаній. Ці практичні приклади ілюструють виклики та успіхи

компаній у динамічному бізнес-середовищі України та демонструють, як теорія перетворюється на практичні рішення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1. Загальна характеристика діяльності і показників ТОВ «Богуславський завод залізобетонних конструкцій»

На світовому ринку будівельних матеріалів спостерігається тенденція до використання високоякісних та натуральних матеріалів, які є привабливими та мають тривалий термін служби. Споживачі схильються до високоякісних, надійних та натуральних матеріалів, які можна собі дозволити.

ТОВ «Богуславський завод залізобетонних конструкцій» (ТОВ «Богуславський ЗЗК») було створено за сучасними німецькими технологіями для постачання на український ринок збірного залізобетону для промислових та житлових комплексів, товарного залізобетону та вібропресованих елементів (стінових блоків, тротуарної плитки) [43].

Підприємство працює з 2012 року. Воно спирається на досвід першокласних спеціалістів будівельної галузі, постійно розширюючи асортимент якісної продукції та супутніх послуг, водночас відстежуючи ринкові тенденції та сучасні технології в промисловому секторі.

Підприємство працює з 2012 року. Воно спирається на досвід першокласних спеціалістів будівельної галузі для розробки нових асортиментів

якісної продукції та супутніх послуг відповідно до ринкових тенденцій та сучасних технологій у промисловому секторі.

Завод оснащений власною лабораторією, яка має обладнання для контролю вхідних матеріалів та сировини, що в майбутньому використовуватиметься для виробництва товарного бетону та залізобетону. Лабораторне обладнання щорічно проходить державні метрологічні перевірки. Крім того, лабораторія має все необхідне обладнання для випробувань інертних матеріалів (пісок, щебінь) та в'язучих речовин (різні марки цементу).

Юридична адреса: 09700, Київська обл., Обухівський р-н, м. Богуслав, вул. Будівельна, 249. Керівник, директор: Швець Михайло Михайлович

У ТОВ «Богуславський ЗЗК» значну увагу приділяють якості сировини та продукції, функціонує лабораторія, що відповідає ДСТУ ISO/IES17025:2006 (акредитовано за №2Т652 від 16.11.2017 р.)

Компанія працює за принципами прозорості та чесності партнерства, професіоналізму та відповідальності за якість роботи.

ТОВ «Богуславський ЗЗК» забезпечує наступний повний виробничий цикл:

- виробництво, постачання та монтаж залізобетонних конструкцій;
- виробництво залізобетону за індивідуальними кресленнями;
- товарний бетон та цементний розчин з доставкою;
- самоскиди та довгомірні вантажівки, екскаватор, автокран.
- транспорт, складська логістика.

Післявоєнна Україна стане головним гравцем на світовому ринку та зможе кинути виклик провідним виробникам країн у цьому секторі. Україна має величезні території для видобутку сировини, а її близькість до європейських партнерів дає поштовх використанню сучасних виробничих технологій для обробки та постачання необхідних компонентів для виробництва залізобетонних конструкцій [37].

У таблиці 2.1 наводимо техніко-економічні показники ТОВ «Богуславський ЗЗК» за 2023 – 2025 роки для більш детального аналізу діяльності компанії.

Чистий прибуток компанії у 2025 році зменшився до 576 737,0 тис. грн. У попередні роки він становив 581 386,0 тис. грн у 2023 році та 811 393,0 тис. грн у 2024 році. ТОВ «Богуславський ЗЗК» характеризувалося прибутковістю протягом періоду 2023–2025 років (рис. 2.1) [63].

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період наведена на рис. 2.2 та становила 447 561,0 тис. грн у 2023 році, 635 296,0 тис. грн у 2024 році та 472 386,0 тис. грн у 2025 році.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності

ТОВ «Богуславський ЗЗК»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	581386,0	811393,0	576737,0	139,6	71,1
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	447561,0	635296,0	472386,0	141,9	74,4
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	134640,0	163368,0	199766,0	121,3	122,3
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	80902,0	122104,0	151480,0	150,9	124,1
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	453	527	444	116,3	84,3
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	100480,0	119839,0	90784,0	119,3	75,8
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1283,4	1539,6	1299,0	120,0	84,4

8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18484,2	18949,9	17039,0	102,5	89,9
9	Фондовіддача	грн	4,32	4,97	2,89	115,0	58,1
10	Фондомісткість	грн	0,23	0,20	0,35	86,9	172,0
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,77	0,78	0,82	101,7	104,6
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	54486,0	77734,0	27429,0	142,7	35,3
13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12,17	12,24	5,81	100,5	47,5

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Середньорічні витрати на основні засоби та оборотний капітал для ТОВ «Богуславський ЗЗК» за період 2023–2025 років наведено на рисунку 2.3.

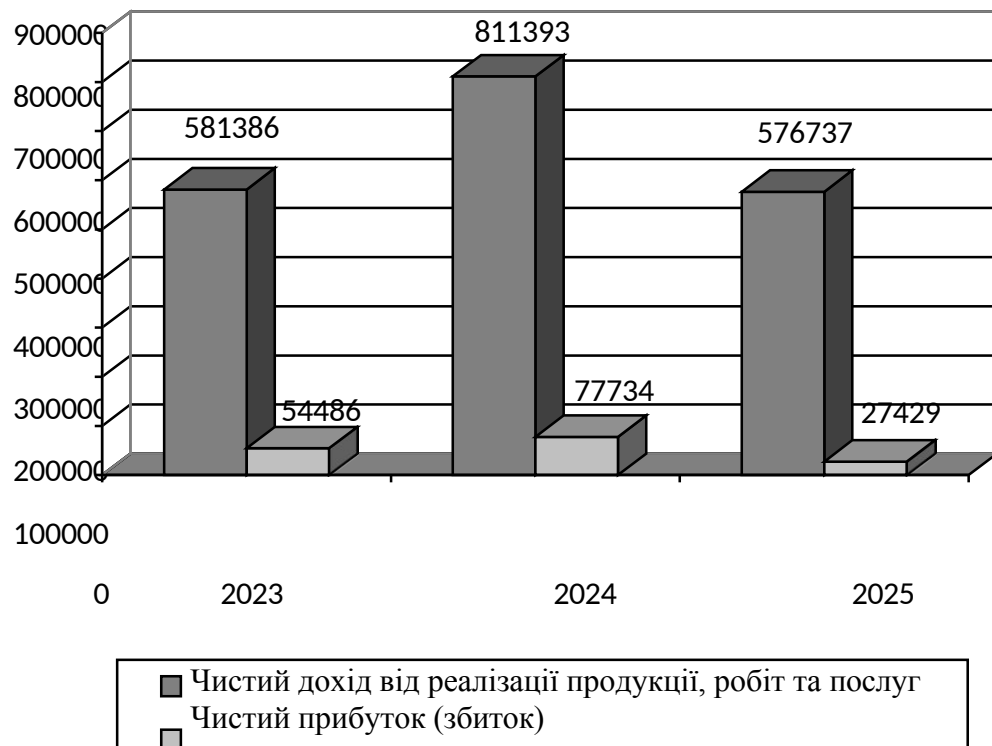
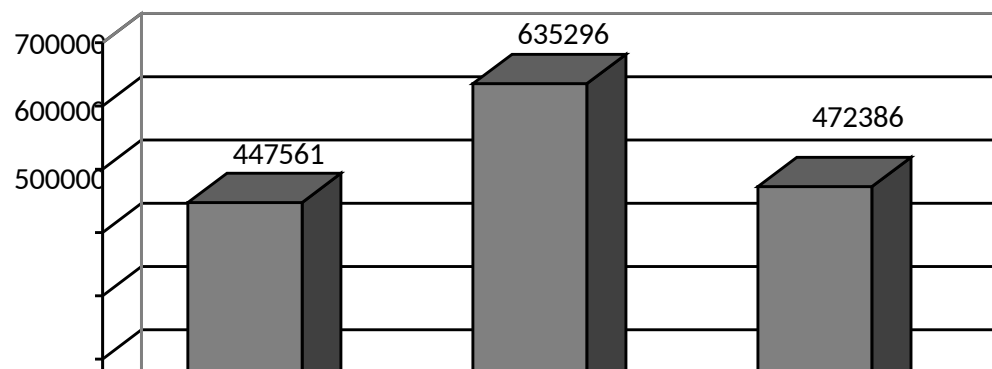


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг та чистий прибуток ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження



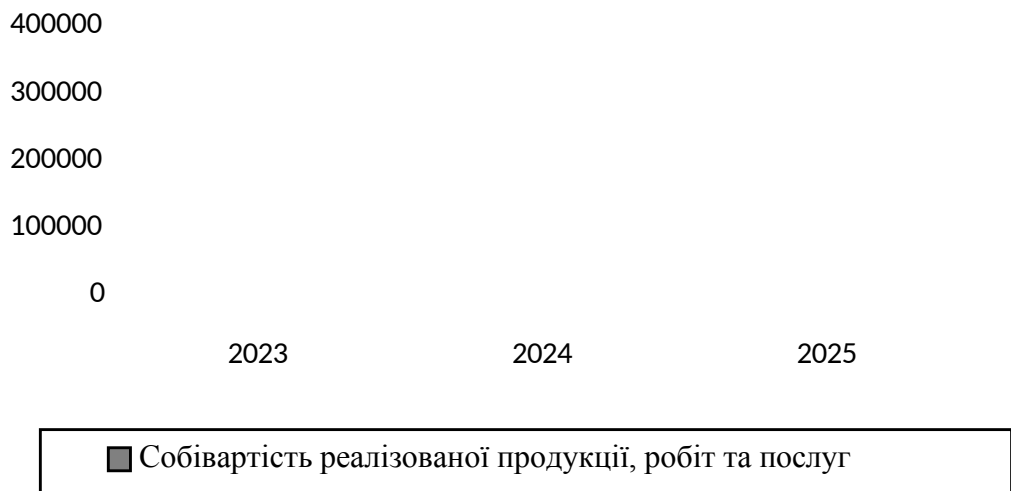


Рис. 2.2 Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг
ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Загальні витрати на оплату праці та середньомісячна заробітна плата працівників у 2025 році зменшилися порівняно з 2024 роком. Загальні витрати на оплату праці становили 100 480 000 гривень у 2023 році, 119 839 000 гривень у 2024 році та 90 784 000 гривень у 2025 році.

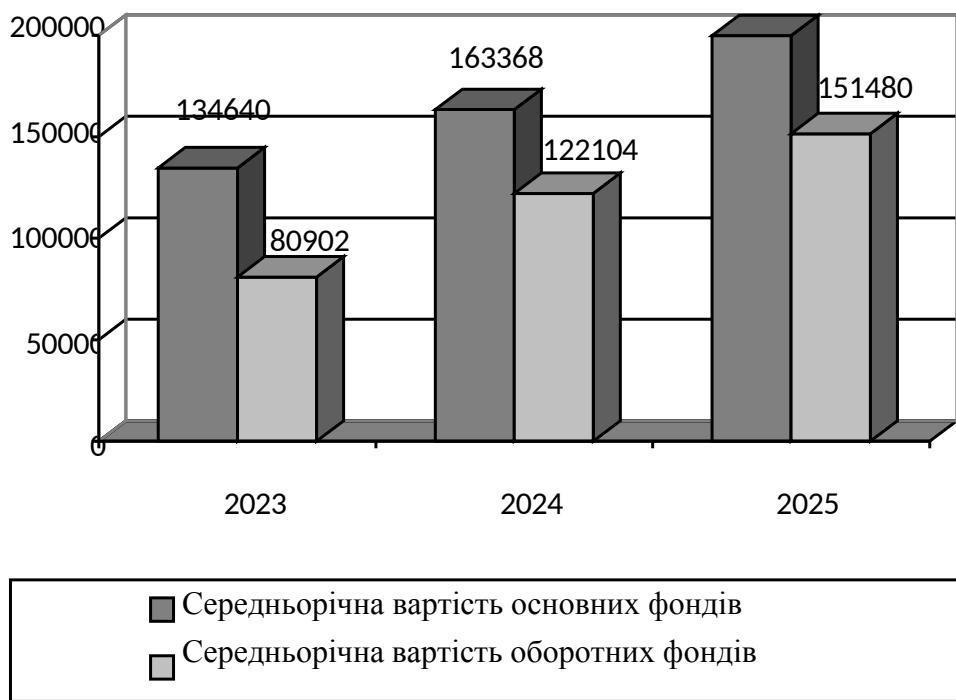


Рис. 2.3 – Середньорічна вартість основних фондів та оборотних фондів
ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Зростаюча модернізація технологій, раціональне використання сировини та ефективне використання наявних ресурсів створюють умови для зростання попиту на залізобетонні вироби. Як наслідок, ціни на екологічно чисті матеріали та готову продукцію зростають з року в рік [72, с. 64–72].

Через повсюдне вторгнення в Україну та економічний спад кількість компаній, що працюють у залізобетонній галузі, скорочується. Виробники змушені збільшувати витрати на сировину, матеріали, паливо та енергію, а також підвищувати заробітну плату своїм працівникам відповідно до чинного законодавства. Усі ці фактори сприяють зростанню цін на залізобетонні вироби, які зближуються з цінами на зовнішніх ринках.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Богуславський ЗЗК» рис. 2.4.



Рис. 2.4 Організаційна структура ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

ТОВ «Богуславський ЗЗК» складається з виробничих, складських, адміністративних та допоміжних будівель і споруд. Є окремі склади для заготовок та сировини, пиломатеріалів у процесі переробки та готової продукції. Для дотримання норм зберігання дерев'яної продукції підлога всіх складів покрита піддонами.

Для стабілізації виробництва та запобігання проблемам з електроенергією в рамках проекту будівництва їдальні було придбано потужне трансформаційне обладнання.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність структурних підрозділів та вирішує операційні проблеми, з якими не можуть впоратися керівники підрозділів. Він відповідає за ефективність та життєздатність підприємства та за реалізацію стратегічних цілей власника [43].

Тобто, директор – це керівник, який у рамках правил і стандартів, встановлених власником підприємства, організовує процес виробництва та реалізації продукції та забезпечує позитивний результат.

Менеджер з продажу, менеджер з логістики та головний інженер відповідають за збут готової продукції, налагодження логістичних зв'язків, механічні та ремонтні роботи з обслуговування виробництва.

Фінансова діяльність здійснюється в рамках бухгалтерії, яка встановлює облікову політику підприємства, створює систему управлінського обліку та встановлює права працівників на підписи в бухгалтерських документах, тим самим надаючи керівникам фінансову інформацію для прийняття управлінських рішень.

Для ефективного функціонування ТОВ «Богуславський ЗЗК» існує штатний розпис працівників виробничо-сервісного та адміністративно-обслуговуючого персоналу. Для найкращого ведення бізнесу з якісного та кількісного забезпечення трудовими ресурсами на підприємстві працює відділ кадрів [14, с. 61-66].

Управління персоналом та реалізація кадрової політики повинні здійснюватися шляхом найму працівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції для виконання функцій; регулювання трудових відносин на підприємстві та комунікації між працівниками; забезпечення ефективної системи оплати праці; створення безпечних умов праці, забезпечення підвищеної трудової дисципліни, оптимального делегування повноважень; та підтримки збалансованої системи оплати праці персоналу.

Аналіз фінансового становища допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, спрогнозувати окремі показники її діяльності, оцінити ефективність фінансових потоків тощо [63].

Спочатку розглянемо баланс ТОВ «Богуславський ЗЗК», який наведено в таблиці 2.2.

Аналіз фінансових коефіцієнтів для ТОВ «Богуславський ЗЗК» за 2023 – 2025 роки наведено в таблиці 2.3.

При оцінці фінансової стійкості ми розраховували такі коефіцієнти: незалежність, яка вища за норму (більше 0,5) та показує автономію підприємства, і становить у 2023 році - 0,87, у 2024 році - 0,8, у 2025 році - 0,85; фінансова незалежність (нормативне значення менше, дорівнює 2), і показує свободу від зовнішніх інвесторів, і становить у 2023 році - 1,15, у 2024 році - 1,24, у 2025 році - 1,18; фінансовий ризик показує незначний ризик підприємства і становить у 2023 році - 0,14, у 2024 році - 0,2, у 2025 році - 0,16.

Таблиця 2.2

Баланс ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Показники	2023	2024	2025
Актив			
Нематеріальні активи	317	286	222
Незавершені капітальні інвестиції	12355	14043	2945
Основні засоби	134640	163368	199766
Інші фінансові інвестиції	8525	8525	8525
Довгострокова дебіторська заборгованість	276	166	112
Запаси	80791	121968	151054
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40377	42682	45435
Дебіторська заборгованість за розрахунками	42743	76445	13867
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0	0	74
Інша поточна дебіторська заборгованість	54561	57505	87962
Гроші та їх еквіваленти	16745	22411	3080
Витрати майбутніх періодів	111	136	426
Інші оборотні активи	3322	10069	6054
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	38
Баланс	394801	517642	519560
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	190	4000

Капітал у дооцінках	5659	5659	5659
Додатковий капітал	27	23	19
Резервний капітал	190	190	4000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	336537	410471	428090
Короткострокові кредити банку	0	0	10000
Довгострокові забезпечення	6167	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	6624	7585	10459
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7684	7901	3095
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1303	1796	1044
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5050	6949	3985
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	18122	58769	34592
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1609	1724	7656
Поточні забезпечення	0	7489	5723
Інші поточні зобов'язання	5639	8896	1238
Баланс	394801	517642	519560

Джерело: сформовано автором на основі фінансових звітів

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Найменування показника	2023	2024	2025
Оцінка фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	0,87	0,8	0,85
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,24	1,18
Коефіцієнт фінансового ризику	0,14	0,2	0,16
Оцінка ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,18	3,28	4,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	0,32	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,22	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,78	0,69	0,75
Коефіцієнт покриття запасів	2,39	1,95	1,59
Оцінка ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	1,47	1,57	1,11
Тривалість 1-го обороту активів, дні	247,86	232,86	328,81
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	3,72	4,35	2,73
Тривалість 1-го обороту необоротних активів, дні	98,01	83,85	133,90
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,44	2,45	1,87
Тривалість 1-го обороту оборотних активів, дні	149,83	149,0	194,89

Коефіцієнт оборотності запасів	5,54	5,21	3,13
Тривалість 1-го обороту запасів	65,89	70,07	116,72
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,22	4,59	3,91
Тривалість 1-го обороту дебіторської заборгованості, дні	86,44	79,46	93,25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,7	1,95	1,31
Тривалість 1-го обороту власного капіталу, дні	215,09	187,37	279,58
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,08	7,5	7,77
Тривалість 1-го обороту кредиторської заборгованості, дні	32,94	48,68	47,0
Оцінка рентабельності			
Рентабельність активів (майна)	0,14	0,15	0,05
Рентабельність сукупного капіталу	0,12	0,12	0,04
Рентабельність власного капіталу	1,7	1,95	1,31
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,23	0,22	0,18
Рентабельність реалізованої продукції	0,12	0,12	0,07

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

При оцінці ліквідності компанії були розраховані такі коефіцієнти: коефіцієнт поточної ліквідності — який показує здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання — становить у 2023 році — 5,18, у 2024 році — 3,28.

У 2025 році швидка ліквідність становитиме 4,54. Це свідчить про здатність покривати короткострокові зобов'язання високоліквідними активами та становить 0,44 у 2023 році, 0,32 у 2024 році та 0,14 у 2025 році [63]. Абсолютна ліквідність становитиме 0,36 у 2023 році, 0,22 у 2024 році та 0,05 у 2025 році.

Забезпеченість власними оборотними коштами становитиме 0,78 у 2023 році, 0,69 у 2024 році та 0,75 у 2025 році та характеризує забезпеченість запасів власними оборотними коштами. Покриття запасів (норма 1–3, більш бажане значення – 2–3) становить 2,39 у 2023 році, 1,95 у 2024 році та 1,59 у 2025 році та характеризує достатність фінансових ресурсів для формування виробничих запасів [63].

Діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» за період 2023–2025 років демонструє прибутковість компанії, що підтверджується такими ключовими показниками прибутковості:

- рентабельність капіталу (основних засобів) 2023: 0,14, 2024: 0,15, 2025: 0,05;
- рентабельність загального капіталу 2023: 0,12, 2024: 0,12, 2025: 0,04;
- рентабельність власного капіталу 2023: 1,7, 2024: 1,95, 2025: 1,31;
- рентабельність валового прибутку 2023: 0,23, 2024: 0,22, 2025: 0,18;
- рентабельність у 2023 році – 0,12, у 2024 році – 0,12, у 2025 році – 0,07.

2.2. Аналіз чинної системи управління ризиками досліджуваного підприємства

У сучасних економічних умовах фірми стикаються з низкою викликів, що вимагає не лише адаптації, а й активного управління ризиками. Таким чином, розробка ефективної системи оцінки ризиків є однією зі складових стратегічного управління, впровадження якої забезпечить стабільність та конкурентоспроможність компанії [5, с. 17-21].

Світ бізнесу швидко змінюється, і впровадження нового законодавства та технологій означає необхідність розвитку оцінки та управління ризиками.

Основним фактором ризику є ймовірність виникнення шкідливих подій та несприятливих наслідків, які можуть розвинутиися та перешкодити досягненню цілей організації. Управління ризиками зосереджено на зменшенні ймовірності таких подій або їх наслідків.

Сучасна СУР на підприємстві – це повноцінна процедура, призначена для виявлення, оцінки та мінімізації несприятливих подій, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей.

Основним джерелом даних, що використовуються для виявлення фінансових ризиків, є внутрішня фінансова звітність, інформація, що зберігається в системі бухгалтерського обліку, результати інвентаризації, комерційні контракти, показники платоспроможності банків, а також зовнішні економічні сигнали – коливання обмінних курсів, прогнози інфляції та зміни кредитної ставки НБУ тощо [2, с. 127-135].

Ці показники регулярно контролюються спеціалістами фінансового відділу, хоча й без чітко визначеного регламенту чи затвердженого графіка перевірок. У більшості випадків аналіз проводиться в рамках щомісячного закриття звітної періоду та підготовки управлінських звітів.

Поглиблене вивчення динаміки ризиків ініціюється у відповідь на критичні зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, у разі стрибків обмінного курсу, раптового збільшення заборгованості або погіршення платоспроможності контрагентів тощо.

Цей підхід відображає адаптивний аспект управління ризиками, який має бути підкріплений організованою системою моніторингу з визначеним набором ключових показників фінансового ризику та індивідуальними обов'язками за їх оцінку.

Оскільки ризик кожного підприємства індивідуальний, використання того чи іншого методу оптимізації також індивідуальне та визначається умовами зовнішнього та внутрішнього середовища [24].

Залежно від рівня ризику, з тієї чи іншої ситуації, використовуються різні методи зменшення його впливу.

Не існує універсального методу оптимізації бізнес-ризиків, усі мають переваги та недоліки, можливості та обмеження у використанні. Бізнес повинен формувати власну систему управління ризиками, враховувати галузеву приналежність, зовнішні можливості, бізнес-стратегії, потенційні джерела фінансування.

Адаптивні методи управління ризиками працюють разом, щоб зменшити вплив ризиків на бізнес-процеси компанії. Ми визначимо ризики ТОВ «Богуславський ЗЗК» та розглянемо, як вони управляють ризиками в компанії відповідно до плану (рис. 2.5).

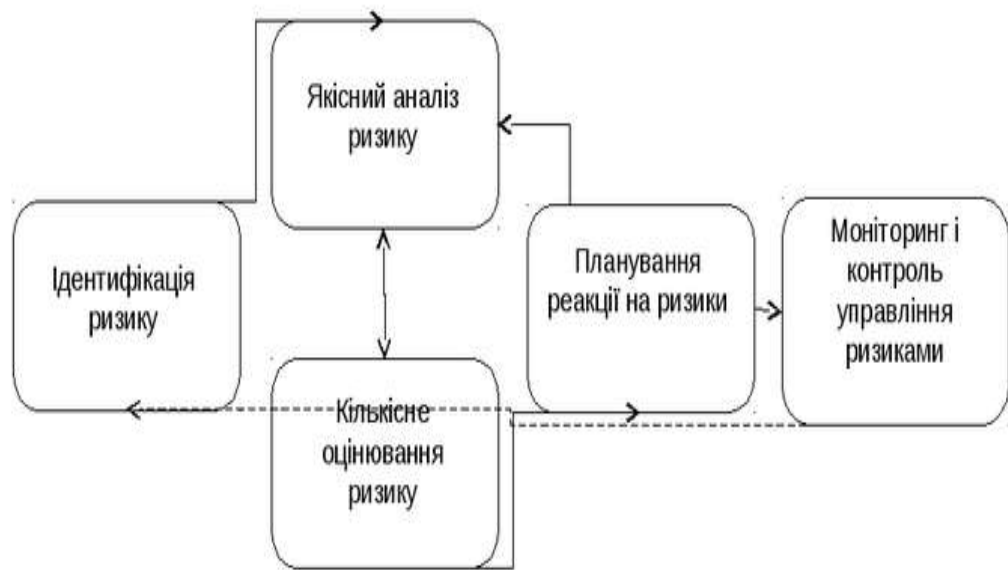


Рис. 2.5. Етапи управління ризиків підприємства

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Керівництво компанії повинно контролювати та контролювати всі етапи процесу управління ризиками.

При дослідженні сутності підприємницького ризику вдалося виділити основні компоненти, які забезпечать у сукупності найповніший опис розглянутого поняття. [23, с. 33-39].

- неоднозначний характер подій, що дає змогу визначити, який із можливих варіантів реалізується на практиці;
- наявність кількох альтернативних рішень;
- відомі, а по можливості, визначені ймовірності результату та очікувані результати;
- можливість оцінити ймовірність заробітку більших грошей;
- можливість оцінити ймовірність збитків.

Для зменшення ризиків ТОВ «Богуславський ЗЗК» ми визначимо потенційні проблеми в даних, технологічних системах або людських ресурсах. Для цього на підприємстві буде сформовано групу спеціалістів, яка

відстежуватиме недоліки в роботі підприємства, визначатиме причини ризиків та розроблятиме заходи щодо мінімізації та зменшення бізнес-ризиків [43].

Вся діяльність підприємства тепер цифрова, завдяки чому ТОВ «Богуславський ЗЗК» може підвищити продуктивність праці та сервіс; удосконалити канали збуту продукції; забезпечити продаж продукції без прив'язки до території та часу; проводити розрахункові операції в цифровому вигляді; знизити ціну за рахунок зменшення витрат на реалізацію продукції; а також підвищити конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

Розрахуємо очікуваний рівень ризику ТОВ «Богуславський ЗЗК» за допомогою експертного методу на основі фінансової та статистичної звітності (табл. 2.4).

Аналіз управління ризиками ТОВ «Богуславський ЗЗК» показав, що коефіцієнт ризику у 2023 році становив 23,58%.

Господарська діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» у 2023 році була в діапазоні низького ризику, але за несприятливих умов могла перейти в діапазон високого ризику.

Згідно з розрахунками, можливі відхилення від середнього значення у 2023 році становили 25%. Отже, ТОВ «Богуславський ЗЗК» перебувало у такому співвідношенні: $H_{2021} = (23,58 \pm 25)\%$ [63].

Таблиця 2.4

Аналіз сподіваного рівня ризику та можливих втрат у господарській діяльності ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Роки	Частота виникнення втрат, %					
	Загальна частота виникнення ризику	Безризикова зона	Зона мінімального ризику	Зона підвищеного ризику	Зона критичного ризику	Зона недопустимого ризику
	F _{заг}	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅
2023	0,65	-	0,30	0,15	0,15	0,05
2024	0,85	-	0,20	0,30	0,30	0,25

2025	0,75	-	0,35	0,25	0,10	0,05
------	------	---	------	------	------	------

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

За 2024 рік, з початком російського військового вторгнення в Україну, коефіцієнт ризику для ТОВ «Богуславський ЗЗК» став 51,75%, що відносить його до критичної зони ризику, а за несприятливих умов воно перемістилося до зони неприйняттого ризику за таким співвідношенням: $H_{2022} = (51,75 \pm 47) \%$.

У 2025 році господарська діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» перебувала в зоні підвищеного ризику. Очікуваний коефіцієнт ризику становив 24,38%, і за несприятливого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища він перейшов у критичну зону ризику за такою залежністю: $H_{2023} = (24,38 \pm 24)\%$.

Таким чином, оцінка очікуваного рівня ризику та ймовірних збитків у господарській діяльності ТОВ «Богуславський ЗЗК» за 2023-2025 роки показала, що розрахунки показують функціонування фірми в нестабільних умовах, що генеруватиме підвищений, критичний і навіть неприйнятний рівень ризику.

Для зменшення ризиків та дисбалансів у сталому розвитку пропонується вдосконалити організаційну структуру шляхом створення окремого штатного підрозділу ризик-менеджера [36, с. 58-63].

Менеджер ризиків повинен організовувати та проводити оцінку ризиків, використовуючи методи стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналіз, матрицю оцінки ризиків, дерево рішень та портфельний аналіз [40, с. 87-93].

На основі результатів експертних оцінок менеджер ризиків повинен розробити стратегічний план розвитку, змодельовати процес управління ризиками та вжити заходів у контексті змін у зовнішньому середовищі.

Діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» під впливом зовнішніх факторів ми оцінимо за допомогою PESTEL-аналізу. До цих факторів належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори.

PESTEL-аналіз описує та оцінює не лише фактичний стан кожного фактора, але й дозволяє прогнозувати зміни факторів на наступні 3-5 років.

Визначення ступеня впливу факторів на діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» наведено в таблиці 2.5.

Визначення ризикової позиції компанії на основі результатів аналізу ризиків є другим кроком в управлінні ризиками. На цьому етапі компанія вивчає доцільність своєї господарської діяльності, враховуючи інформацію про ризики та їх вплив. Ризикова позиція компанії визначається шляхом визначення пріоритетів потенційних ризиків та результатів аналізу ризиків. У цьому процесі використовуються якісні та кількісні методи аналізу ризиків [41, с. 52–59].

Розробка та впровадження основної програми дій щодо коригування рівня ризику (у разі прийняття рішення про угоду). Моніторинг та контроль процесу управління ризиками. Приймання адаптивних управлінських рішень для регулювання ризиків з урахуванням можливостей та сильних сторін компанії.

Система корпоративного управління повинна включати управління ризиками та застосовуватися на всіх рівнях управління. Тільки такий підхід забезпечить стабільність та успіх діяльності підприємства в невизначеному та мінливому економічному середовищі [47].

До факторів, оцінених за 3-бальною шкалою, які спричиняють найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства, належать:

- * політичні фактори – військові дії в Україні, стабільність уряду;
- * економічні фактори – економічне зростання, рівень інфляції;
- * соціокультурні фактори – розподіл доходів, зміни прибутку;
- * технологічні фактори – виробничі технології, швидкість технологічного прогресу, рівень технологічного розвитку в галузі.

Таблиця 2.5

Визначення ступеня впливу факторів PESTEL–аналізу на діяльність
ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Фактор	Вплив фактору*	Фактор	Вплив фактору*	Фактор	Вплив фактору*
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	

1. Військові дії в Україні	3	1. Економічне зростання	3	1. Розподіл доходів	3
2. Урядова стабільність	3	2. Рівень інфляції	3	2. Демографічні показники	2
3. Державний вплив на галузь	2	3. Відсоткові ставки	2	3. Смакові та споживчі уподобання	2
4. Зміна податкової політики	2	4. Валютні курси	2	4. Зміна прибутків	3
5. Бюрократизація, рівень корупції	2	5. Політика щодо зайнятості	2	5. Рівень міграції, імміграції	2
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
1. Нові винаходи та технології	2	1. Антропогенні фактори (породжені людиною та впливають на природне середовище)	2	1. Нові законодавчі ініціативи	2
2. Доступ до нових технологій	2			2. Корекція чинного законодавства	2
3. Виробничі технології	3				
4. Швидкість технологічного оновлення	3	2. Абіотичні фактори (хімічні, кліматичні та інші фактори, не залежні від людини та інших живих організмів)	1	3. Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	2
5. Рівень технологічного розвитку галузі	3	3. Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	4. Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	1

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Серед екологічних та правових факторів включено лише ті, що відповідають рівню 1 та 2 балів, — тобто вони мають незначний або середній вплив на діяльність компанії.

Фактори з найвищим значенням у колонці «скоригована на вагу оцінка» — це ті, що матимуть найбільший вплив на діяльність компанії — справжнє значення кожного фактора в майбутньому ТОВ «Богуславський ЗЗК» серед усіх факторів впливу.

Ризики в системі управління підприємством є дуже важливими, особливо в умовах мінливості зовнішнього середовища, та дозволяють значно зміцнити позиції компанії на ринку, отримуючи стабільний прибуток. Продовження

діяльності підприємства, стабільність та стійкість безпосередньо залежать від впровадження заходів з управління ризиками.

Система управління ризиками на ТОВ «Богуславський ЗЗК» зосереджена на виявленні, оцінці та мінімізації негативних наслідків.

Далі ми оцінимо ймовірність динамічних змінних у межах факторів PESTEL-аналізу, визначених експертами, та їх фактичний вплив на діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка значимості факторів на діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Фактор	Вплив фактору*	Експертна оцінка**					Середня оцінка***	Оцінка скоригована на вагу****
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
1. Військові дії в Україні	3	4	5	4	3	5	4,2	0,21
2. Урядова стабільність	3	4	5	5	4	5	4,6	0,23
3. Державний вплив на галузь	2	3	2	3	3	3	2,8	0,09
4. Зміна податкової політики	2	3	4	3	4	3	3,4	0,11
5. Бюрократизація, рівень корупції	2	2	3	2	2	3	2,4	0,08
Економічні фактори								
1. Економічне зростання	3	4	3	3	4	3	3,4	0,17
2. Рівень інфляції	3	5	5	4	4	5	4,6	0,23
3. Відсоткові ставки	2	4	3	3	3	3	3,2	0,10
4. Валютні курси	2	3	4	3	4	4	3,6	0,12
5. Політика щодо зайнятості	2	2	3	2	2	2	2,2	0,07
Соціокультурні фактори								
1. Розподіл доходів	3	4	4	5	4	5	4,4	0,22
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Демографічні показники	2	3	3	2	2	2	2,4	0,08
3. Смакові та споживчі уподобання	2	4	5	5	4	5	4,6	0,15
4. Зміна прибутків	3	5	4	4	5	5	4,6	0,23
5. Рівень міграції, імміграції	2	3	2	3	3	3	2,8	0,09
Технологічні фактори								
1. Нові винаходи та технології	2	3	2	2	2	2	2,2	0,07

2. Доступ до нових технологій	2	4	3	4	3	3	3,4	0,11
3. Виробничі технології	3	4	5	4	4	4	4,2	0,21
4. Швидкість технологічного оновлення	3	3	2	2	2	2	2,2	0,11
5. Рівень технологічного розвитку галузі	3	5	4	5	5	5	4,8	0,24
Екологічні фактори								
1. Антропогенні фактори (породжені людиною та впливають на природне середовище)	2	1	1	2	1	2	1,4	0,05
2. Абіотичні фактори (хімічні, кліматичні та інші фактори, не залежні від людини та інших живих організмів)	1	1	1	2	1	2	1,4	0,02
3. Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	3	2	2	3	3	2,6	0,09
Правові фактори								
1. Нові законодавчі ініціативи	2	3	2	2	2	3	2,4	0,08
2. Корекція чинного законодавства	2	2	2	1	2	2	1,8	0,06
3. Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	2	3	2	3	3	3	2,8	0,09
4. Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	1	1	2	1	1	1	1,2	0,02
Сума	61	—	—	—	—	—	83,6	—

** ймовірність зміни фактора за 5-ти бальною шкалою: 1 – від 0% до 20%; 2 – від 20% до 40%; 3 – від 40% до 60%; 4 – від 60 до 80%; 5 – від 80 і близько до 100%.

*** розраховується шляхом ділення суми експертних оцінок на кількість експертів
 **** розраховується за формулою: середня оцінка × (вплив фактору / загальний підсумок факторів)

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Для ефективності системи управління ризиками в проектах швидко збірного будівництва необхідно забезпечити наступне [57, с. 62-64]:

- інтеграцію систем (проблеми зв'язку між елементами та їх з іншими інженерними системами);
- систематичний аналіз усіх можливих загроз;
- постійний моніторинг ризиків на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Основні ризики, пов'язані з проектами швидко збірного будівництва, пов'язані з:

- виробництвом (помилки проектування, розбіжності в матеріалах, затримки у виробництві);
- транспортування (пошкодження елементів під час транспортування, затримка доставки);
- монтаж (підйом та розміщення елементів, погодні умови, неточність геометричних розмірів);
- системна інтеграція (з'єднання елементів один з одним та з іншими інженерними системами);
- комунікаційні ризики (непорозуміння між учасниками проекту, затримки у прийнятті рішень);
- зміни в проекті (зміна вимог замовника, виявлені помилки в проекті).

Управління ризиками в проектах збірного будівництва потребує наступного:

- системна інтеграція (проблеми з'єднання елементів один з одним та з іншими інженерними системами).
- проводити систематичний аналіз усіх можливих загроз; - постійно контролювати ризики протягом усього життєвого циклу проекту.

ТОВ «Богуславський ЗЗК» має великі можливості розвитку на ринку будівельних матеріалів з огляду на позитивну динаміку фінансових показників та сприятливу ринкову кон'юнктуру.

Однією з перспектив для ТОВ «Богуславський ЗЗК» є потенційне зростання місцевого попиту, зокрема, збільшення обсягів будівництва житла в західних регіонах у зв'язку з міграцією туди людей.

2.3. Діагностика ризик менеджменту в системі управління підприємством

У сучасних умовах ведення бізнесу для підприємства вкрай важливо забезпечити можливість своєчасного уникнення загроз та усунення шкідливих наслідків, що виникають внаслідок негативних явищ. Ризик є невід'ємною

частиною підприємницької діяльності, а невизначеність вважається первинним явищем, а ризик – вторинним [61].

Діагностика управління ризиками в рамках системи управління підприємством охоплює процес, за допомогою якого організація здійснює комплексну ідентифікацію, оцінку, контроль та мінімізацію потенційних загроз. Ефективне управління ризиками є складовою загального управління, що дозволяє досягти балансу між ризиком та прибутковістю.

Ще одним блоком СУР є ризик-орієнтований підхід у сфері техногенної безпеки, який включає оцінку небезпек у виробництві, де використовуються цементні склади, паливно-мастильні матеріали та енергоємне обладнання.

Фази аналізу RMS на ТОВ «Богуславський ЗЗК»:

1. Виявлення ризиків: Створення реєстру ризиків на основі історичних даних, аудитів та експертних оцінок.

2. Оцінка ризиків: Створення матриці ризиків (ймовірність $\times$ вплив) для класифікації ризиків як критичних, значних та незначних.

3. Розробка заходів щодо зменшення ризиків:

- Уникнення: Відмова від ненадійних постачальників.
- Мінімізація: Технічне обслуговування приміщень, навчання співробітників, контроль якості на всіх етапах.
- Передача: Страхування матеріальних активів, запасів та відповідальності.

4. Моніторинг: Постійний моніторинг області ризику, оскільки нові ризики можуть виникнути через технологічні або ринкові зміни.

Діагностика дозволить перетворити управління ризиками з пасивної реакції на активний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства [73, с. 231-248].

Для оцінки ризиків діяльності ТОВ «Богуславський ЗЗК» ми проведемо SWOT-аналіз, на основі якого організація повинна максимізувати свої сильні сторони, спробувати подолати слабкі сторони, скористатися сприятливими можливостями та захиститися від можливих загроз під час реалізації проекту.

Після окреслення слабких сторін та можливих загроз для діяльності підприємства, ми перейдемо до визначення деяких ризиків для стабільного функціонування бізнесу. Зверніться до SWOT-аналізу в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Богуславський ЗЗК»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
Власні виробничі потужності; перевірена технологічна концепція; висока якість обслуговування; ефективна контрактна політика; відомий бренд; висококваліфікований персонал; привабливі стимули для співробітників; тривала присутність на ринку; вигідне розташування компанії; постійне оновлення робочих інструкцій; модернізація виробництва	Покращені операційні процеси; сприятлива регуляторна база; відповідна податкова політика; відповідний розподіл частини чистого прибутку державі; ринкові можливості; державні контракти; стабільний попит; рекламні можливості
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
Застаріле технологічне обладнання та потужності; відставання в розвитку інновацій; сезонність діяльності компанії; низька ліквідність; надмірно складна організаційна структура	Погодні умови, низька врожайність; законодавчі зміни; інфляція; конкуренція; погіршення фінансового становища клієнтів; монополістична конкурентна діяльність; Швидкі зміни ринкових цін; наявність товарів-замінників; повільне зростання; нечесність ділових партнерів; труднощі з отриманням кредиту

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Системи управління ризиками вимагають глибокого розуміння фундаментальних принципів їх впровадження та інтеграції в будь-які бізнес-процеси підприємства.

Ми експертно оцінимо їх за п'ятибальною шкалою, визначимо категорії ймовірності ризику, впливу на роботу та якості управління (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення ризиків для ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Опис ризику	Джерело ризику	Ймовірність ризику	Вплив ризику	Підсумкова оцінка
-------------	----------------	--------------------	--------------	-------------------

1. Сезонність роботи та не передбачуваність погодних умов сприяють ризикам на рівні виробництва	Клімат, погодні умови, природні явища та катастрофи	2	2	4
2. Якщо конкуренти зміцнюють свої позиції, існує ризик втратити частку ринку та партнерів.	Діяльність конкурентів	3	2	5
3. У виробничому процесі використовується застаріле обладнання, яке потребує модернізації або заміни. Це призводить до уповільнення та менш прибуткового виробництва.	Застаріле обладнання і технології	4	4	8
4. Компанія відстає в розвитку інновацій, що також впливає на швидкість та ліквідність виробництва.	Відставання в інноваційному розвитку	4	2	6
5. Зміни ринкових цін через кризову ситуацію в країні	Економіко-політичний стан країни	3	4	7

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Тобто, має бути використання не лише існуючих принципів та підходів на поверхні, але й розробка практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи управління ризиками, яка може виявляти ризики та загрози до їх матеріалізації, таким чином мінімізуючи негативний вплив несприятливої ситуації [71].

Для ефективного управління ризиками ТОВ «Богуславський ЗЗК» повинно не лише моніторити та аналізувати можливі небезпеки, а й розробляти стратегії мінімізації ризиків, диверсифікувати виробництво, інвестувати в сучасні технології та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Крім того, дуже важливо тісно спілкуватися з урядовими та промисловими організаціями, щоб швидко реагувати на зміни в регуляторній та правовій сфері та ринковій ситуації.

Ми підсумовуємо «Ймовірність ризику» та «Вплив ризику», щоб отримати остаточну оцінку. Використовуючи таблицю 2.9, ми записуємо оцінку параметра «Ймовірність ризику».

Таблиця 2.9

Категоризація ймовірностей ризику ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Ймовірність	Опис категорії	Бали
0,00	Ризику немає	1
0,01 – 0,34	Низький ризик	2
0,35 – 0,70	Середній ризик	3
0,71 – 0,99	Високий ризик	4
1.00	Гарантовані втрати	5

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

За допомогою таблиці 2.10 ми проставляємо оцінку параметра «Вплив ризику» [63].

Таблиця 2.10

Ступінь впливу наслідку ризику на діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Бали	Ступінь впливу	Ймовірний збиток від настання ризику
1	Дуже незначний	До 10 % від визначеного обсягу наявних ресурсів
2	Слабкий	Від 11 до 35 % від визначеного обсягу наявних ресурсів
3	Середня	Від 36 до 55 % від визначеного обсягу наявних ресурсів
4	Висока	Від 56 до 75 % від визначеного обсягу наявних ресурсів
5	Катастрофічна	Від 76 % і вище від визначеного обсягу наявних ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Після оцінки потенційних ризиків на ТОВ «Богуславський ЗЗК» можна визначити, що виробнича зона становить найбільший ризик. Її найбільшим недоліком, що призводить до зниження прибутку, є застаріле обладнання та відсутність технічного забезпечення.

Для наочності всі фактори класифіковані в порядку спадання їхньої важливості для ТОВ «Богуславський ЗЗК» (таблиця 2.11) [63].

Таблиця 2.11

Ранжування факторів за ступенем впливу на діяльність
ТОВ «Богуславський ЗЗК»

Фактор	Вага *	Фактор	Вага *	Фактор	Вага *
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	
Урядова стабільність	0,23	Рівень інфляції	0,23	Зміна прибутків	0,23
Військові дії в Україні	0,21	Економічне зростання	0,17	Розподіл доходів	0,22
Зміна податкової політики	0,11	Валютні курси	0,12	Смакові та споживчі уподобання	0,15
Державний вплив на галузь	0,09	Відсоткові ставки	0,1	Рівень міграції, імміграції	0,09
Бюрократизація, рівень корупції	0,08	Політика щодо зайнятості	0,07	Демографічні показники	0,08
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
Рівень технологічного розвитку галузі	0,24	Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,09	Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	0,09
Виробничі технології	0,21			Нові законодавчі ініціативи	
Доступ до нових технологій	0,11				0,08
Швидкість технологічного оновлення	0,11	Антропогенні фактори	0,05	Корекція чинного законодавства	0,06
Нові винаходи та технології	0,07	Абіотичні фактори	0,02	Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	0,02

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Зміни будь-якого з факторів, перелічених у таблиці 2.11, вплинуть на діяльність ТОВ «Богуславський ЗЗК» та проявляться у змінах попиту на продукцію, доходів компанії та загальної прибутковості.

Реальна важливість цього фактора дозволяє нам оцінити, наскільки керівництво компанії повинно приділяти увагу та контроль факторам змін зовнішнього середовища [6].

Під час інтеграції управління ризиками в систему управління підприємством необхідно дотримуватися наступних принципів (рис. 2.6)



Рис. 2.6 Інтеграція ризик-менеджменту у систему управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Управління ризиками повинно бути спрямоване на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та безперервності його розвитку з інтеграцією в процес прийняття управлінських рішень.

Також важливими є організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням усіх існуючих ризиків та загроз, які можуть вплинути на

діяльність підприємства, визначення осіб, відповідальних за впровадження управління ризиками [9].

Сталий розвиток підприємства та досягнення всіх поставлених цілей може бути забезпечено лише завдяки взаємодії керівництва різних рівнів та своєчасному інформуванню всіх служб і відділів для швидкого реагування на різні події.

Таким чином, основна перевага впровадження управління ризиками полягає в ефективному контролі бізнес-процесів, швидкій адаптації до змін, зміцненні ринкових позицій компанії, розвитку виробничих потужностей та операційної діяльності, а також інтеграції нових активів.

Висновок до розділу 2

ТОВ «Богуславський ЗЗК» – стабільне та розвиваюче підприємство, яке займає міцні позиції на ринку залізобетонних конструкцій.

Система управління ресурсами (RMS) на залізобетонному заводі скоротить витрати на ліквідацію аварій, а також підвищить конкурентоспроможність фірми, оскільки якість продукції буде гарантована, а постачання залишатимуться стабільними.

Систематизація інформації за етапами управління ризиками показала, що система управління ризиками на підприємстві знаходиться на початковій стадії розвитку та має переважно неформальний характер.

Він залишається переважно пасивним: управлінські рішення ґрунтуються на досвіді менеджерів та фінансовій звітності, без формалізованих процедур, регулярного моніторингу, сценарного планування чи чіткого розподілу обов'язків. Такий підхід суттєво послаблює функціональність системи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Формування системи ефективного управління ризиками в умовах війни

Систематизація наукових підходів до управління ризиками показує, що більшість класичних моделей створюються в стабільному середовищі, з основним акцентом на запобіганні передбачуваним ризикам та обмеженій ефективності в періоди нестабільності, такі як війна.

Воєнний стан пов'язаний зі значними бізнес-ризиками, такими як перебої в ланцюжку поставок, зміни економічного середовища та погіршення умов праці тощо. Впровадження надійних моделей управління ризиками в умовах воєнного стану дозволить підприємствам мінімізувати можливість негативного впливу на їхню діяльність та забезпечити сталий розвиток навіть у найскладніших воєнних умовах [8].

Війна також завдала значного впливу на малий бізнес, оскільки майже половина тих, хто повністю припинив свою діяльність, належали до цього сектору. Безумовно, підприємницька діяльність завжди супроводжувалася низкою найрізноманітніших ризиків, а з початком війни їх кількість, ймовірність виникнення та тяжкість наслідків зросли багаторазово.

Управління ризиками – це визначення, оцінка та формулювання стратегій для мінімізації негативного впливу невизначених подій. Цей процес включає страхування, диверсифікацію активів або створення планів дій у надзвичайних ситуаціях. Однак невизначеність вимагає більш динамічного процесу, оскільки фірми повинні бути готові до швидких змін та адаптації до нових обставин.

Стабільне функціонування підприємства, особливо в сучасних українських реаліях, надзвичайно важливе для забезпечення побудови ефективної системи управління ризиками.

Побудова ефективної системи управління ризиками надзвичайно важлива для забезпечення стабільного функціонування підприємства, особливо в сучасних українських реаліях.

Для впровадження та функціонування управління ризиками на підприємстві слід створити спеціальний орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами, який займатиметься практичним вирішенням питань, пов'язаних з ідентифікацією ризиків, статистичною та реєстраційною обробкою інцидентів, а також розробкою та впровадженням заходів щодо підвищення безпеки на підприємстві, страхової діяльності та страхових договорів тощо [18].

Ефективна система управління ризиками повинна починатися з визначення конкретної мети впровадження загальної політики, орієнтованої на ризики, на підприємстві. Основні етапи побудови такої системи такі:

1. По-перше, ідентифікація ризиків передбачає визначення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на підприємство. Вони можуть включати фінансові, операційні, технологічні, правові та репутаційні ризики.

2. Наступний крок – оцінка ризиків, де оцінюється ймовірність виникнення кожного ризику разом з його потенційним впливом на підприємство. Серйозність ризиків можна класифікувати за допомогою таких методів, як матрична оцінка або аналіз чутливості.

3. Розробка стратегій управління ризиками: Розробіть стратегії для кожного виявленого ризику. Це можуть бути стратегії уникнення ризиків, зниження ризиків, передачі ризиків або прийняття ризиків.

4. Впровадження контрольних заходів: Впроваджуйте обрані стратегії за допомогою чітких кроків та методів, таких як запровадження нових технологій, політик чи процедур, страхування чи аутсорсинг.

5. Моніторинг та огляд: Слідкуйте за тим, наскільки добре працюють впроваджені заходи, та регулярно переглядайте та оновлюйте систему управління ризиками відповідно до змін у бізнес-середовищі.

6. Комунікація та навчання: Навчати працівників управлінню ризиками та забезпечувати прозорість комунікації ризиків всередині підприємства.

Іншими словами, вищезазначене обговорення призводить до висновку, що управління ризиками, щоб бути ефективним та комплексним, повинно інтегрувати процес управління ризиками в увесь процес управління організацією.

Військові ризики, перебої в ланцюгах поставок та можливі втрати інфраструктури є основними факторами, які слід враховувати у воєнних умовах. Після виявлення цих ризиків розробляються стратегії для їх мінімізації або запобігання. Цього можна досягти шляхом створення резервних планів, диверсифікації постачальників, впровадження нових технологій або навіть зміни всієї бізнес-моделі [25].

Ризики слід постійно контролювати, щоб оперативно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому середовищі та змінювати стратегії управління.

В умовах війни це може означати швидке переміщення виробничих потужностей, адаптацію логістичних маршрутів та забезпечення безпеки працівників.

Готовність до кризових ситуацій дуже важлива, оскільки вона дозволяє організації швидко та ефективно реагувати на будь-яку непередбачену ситуацію. Це включає навчання персоналу, розробку плану дій у надзвичайних ситуаціях та проведення регулярних навчань.

Готовність до кризових ситуацій допоможе зменшити негативний вплив на бізнес, зберегти репутацію компанії та забезпечити безперервність операцій. У воєнний час це також включає підтримку морального духу команди та забезпечення стабільності операцій навіть у складних умовах.

Отже, включення управління ризиками до системи кризового менеджменту робить українські підприємства більш гнучкими та готовими до будь-яких викликів, які можуть виникнути у воєнний час. Це не лише підвищить їхню здатність пережити кризу, але й забезпечить довгострокову стабільність та розвиток навіть за найскладніших обставин [27].

Розробка системи управління ризиками для ТОВ «Богуславський ЗЗК» з точки зору основних процесів, що забезпечують її функціонування. Тому рекомендується представити вищезазначену систему у вигляді карти процесів. (Таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1

Приклад процесної карти оперативного управління
(на основі ТОВ «Богуславський ЗЗК»)

Етап процесу	Потенційний ризик	Заходи контролю	Відповідальний
Постачання сировини	Ризик зупинки виробництва через проблеми з постачанням	Диверсифікація постачальників, створення страхових запасів	Менеджер із закупівель
Виробництво	Ризик неякісної продукції, виходу з ладу обладнання	Технологічно просунутий, ви керуєте звуком на своєму пристрої.	Головний інженер, ВТК
Складська логістика	Ризик втрати/псування товарів та матеріалів на складі	Інвентаризація, оптимізація умов зберігання	Завідувач складу
Збут продукції	Ризик невиконання договорів, несплати	Due diligence контрагента, авансовий платіж	Комерційний директор

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Елементи, представлені в таблиці 3.1, надають інформацію про основні процеси, що відбуваються в компанії та пов'язані з операційною діяльністю. Водночас, розроблена стратегія економічної безпеки підприємства, а також вплив зовнішнього середовища, суттєво впливають на формування системи управління операційними ризиками [31, с. 289-296].

Ці два елементи мають суттєвий вплив на формування змісту та структури СОПМ, а також «закладають основу» процесного підходу до

управління ризиками з точки зору послідовності: сировина та матеріали, виробництво, збут.

Критично важливим у побудові SORM є співпраця із зацікавленими сторонами, які визначають параметри взаємодії з підприємством та створюють сприятливі (або несприятливі) умови для компанії, тобто мінімізуючи або максимізуючи ризики, які можуть бути пов'язані з функціонуванням організації.

SOMS (Система управління виробничим процесом) – це набір управлінських рішень, які безпосередньо визначають рівень ризику щодо ключових елементів функціонування компанії. Наприклад, оскільки ми можемо спрощено описати виробничий процес як перетворення відповідних ресурсів у кінцевий продукт, то рівень ризику для відповідного компонента залежатиме від якості та своєчасності постачання сировини та інших ресурсних ресурсів, включаючи матеріальні показники.

Ризики, пов'язані із закупівлею товарів та матеріальних цінностей, об'єктивуються, а у зворотному напрямку SOMS отримує інформацію про якість, достатність та обсяги ресурсів. З урахуванням цих ризиків визначаються найбільш значущі та актуальні з них — вони формують основний комплекс проблем [33, с. 22-28].

Рекомендації щодо побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві можуть базуватися на аналізі корпоративних систем управління ризиками та стандартів управління ризиками.

Таким чином, складовими та характеристиками сучасних та ефективних систем управління ризиками мають бути:

- визначення ключових цілей, принципів та напрямків шляхом затвердження політики та стратегії компанії щодо управління ризиками;
- управління одним або кількома стандартами управління ризиками;
- розрахунок та затвердження показників ризику, толерантності до ризику;
- цілісне управління ризиками компанії;

– залучення всіх працівників та відділів до участі в процесі управління ризиками та створення широкої організації системи управління ризиками на підприємстві;

- розвиток внутрішнього контролю, розвиток його методологічної бази, охоплення всіх бізнес-процесів компанії та автоматизація процедур контролю з урахуванням спеціалізованого програмного забезпечення

Роль суб'єктів, що формують вплив на СОПМ та його зміст, загалом надзвичайно важлива. На карті процесу на кожному етапі виникнення ризику існує група «гравців», які можуть суттєво впливати на інтенсивність ризику в межах певного елемента операційної системи підприємства.

Водночас, основною групою суб'єктів, які усувають значну кількість ризиків у процесі створення та вдосконалення СОМС, є її розробники, які також прогнозують потенційний вплив інших суб'єктів на формування такої системи. Детально розглядаючи вплив таких суб'єктів, необхідно зазначити наступне.

Отже, управління ризиками під час ведення війни є однією з важливих стратегій забезпечення безпеки, стабільності та успішного функціонування підприємства в таких непередбачуваних умовах [46].

Ефективне управління ризиками базується на використанні методів запобігання, запобігання або зменшення наслідків ризиків. Здатність вибрати найкращий з них дозволить фірмам мінімізувати фінансові втрати, зберегти свою репутацію, підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити довгостроковий успіх.

Окремо слід зазначити методи, які, на нашу думку, доцільно використовувати стосовно ризиків, спричинених військовими діями.

Серед них, резервування та диверсифікація постачальників продукції та каналів збуту дозволять розподілити та зменшити вплив ризиків шляхом вирівнювання розподілу вразливості та підтримки сталого функціонування в непередбачуваних умовах.

Ми вважаємо, що процес страхування воєнних ризиків є найпростішим способом. Цей спосіб дозволить значно скоротити втрати коштів у разі виникнення ризиків, а також забезпечить безпеку у воєнний час.

3.2. Розробка інформаційної системи управління ризиками

Управління ризиками є одним із найважливіших процесів в управлінні в сучасних умовах. Це стосується також управління ризиками в інформаційних системах. У кількісному вираженні рівень ризику є функцією ймовірності виникнення певної загрози та розміру потенційних збитків, з якими вона пов'язана.

Ефективне управління ризиками є ключем до стабільності в умовах змін. З глобалізацією управління ризиками стало не лише ключовим аспектом діяльності компанії, але й джерелом конкурентної переваги. У дедалі динамічнішому та взаємопов'язаному бізнес-світі це життєво важливо для довгострокового успіху.

Використання інформаційної системи (ІС) має свій ризик. Якщо потенційні втрати занадто високі, важливо вживати економічно обґрунтованих захисних заходів. Періодична оцінка ризиків необхідна для перевірки ефективності заходів безпеки.

Ризик порушення безпеки розглядається як порушення конфіденційності, цілісності, автентичності, доступу до інформаційних ресурсів, а також як частина бізнес-ризиків. Основою заходів управління ризиками є оцінка їх розміру та розробка ефективних економічних заходів для зниження ризиків.

Сучасні організації стикаються зі зростаючими складнощами, які включають забезпечення дотримання нормативних вимог, безпеку ланцюга поставок та врахування ринкових змін. Щоб вирішити ці проблеми, організації впроваджують передові інструменти та програмне забезпечення для управління ризиками, розроблені для оптимізації процесів виявлення, аналізу та пом'якшення ризиків.

Підприємство, що функціонує в умовах воєнного стану та адаптивної моделі управління ризиками, повинно мати класифікацію ризиків, яка охоплює традиційні бізнес-ризиків та ті, що безпосередньо спричинені військовими діями, соціальною нестабільністю та інформаційними викликами.

Ризики необхідно постійно контролювати та періодично переглядати. Управління ризиками має бути частиною життєвого циклу інформаційної системи, оскільки таким чином заходи з інформаційної безпеки та їх вплив будуть найбільшими за мінімальних витрат.

Добре налаштована система управління ризиками допомагає виявляти загрози, які можуть виникнути, оцінювати їхній вплив на бізнес, розробляти стратегію зменшення негативних наслідків та бути готовим швидко реагувати, коли трапляються погані події.

Без такої системи будуть понесені величезні втрати, як фінансові, так і репутаційні, тому управління ризиками стає одним із найважливіших компонентів менеджменту. Таким чином, ефективна система управління ризиками стає невід'ємним елементом успішного ведення бізнесу.

У сучасній системі управління найефективнішим інструментом для обробки деталей між підрозділами підприємства є комунікація через інформаційні ресурси або корпоративне програмне забезпечення.

Найефективнішим інструментом у контексті розвитку підприємства є його створення або використання існуючих, наприклад, Google Workspace.

Програмне забезпечення для управління ризиками – це цифровий інструмент, який дозволяє компаніям виявляти, оцінювати, контролювати та зменшувати можливі ризиків, що можуть вплинути на їхню діяльність, проекти або здатність виконувати вимоги регуляторних органів. Ці програми збирають усі дані, пов'язані з ризиками, підвищують ефективність процесів та надають інформацію, яку можна використовувати для вжиття заходів щодо зменшення вразливостей та покращення прийняття рішень.

Встановлення інформаційної системи управління ризиками для заводу збірного залізобетону є одним із найважливіших завдань у стабілізації виробництва, мінімізації збитків та підвищенні конкуренції. Інформаційна

система може допомогти організації багатьма способами, здебільшого у досягненні вищих цілей прийняття рішень.

Програмне забезпечення FMEA є критично важливим компонентом управління ризиками у всіх галузях високоточних та високонадійних матеріалів. Ці інструменти описані в посиланні 58, стор. 134-141:

- Визначення потенційних режимів відмов у системах, процесах або продуктах.
- оцінити наслідки та причини кожного методу невдачі, щоб встановити пріоритет ризиків;
- допомогти фірмам спрямувати гроші, час, працівників тощо на відповідні ризики;
- надати план вирішення проблем до їх виникнення та постійного покращення.

Це покращить здатність організацій складати комплексні плани управління ризиками, які включатимуть запобіжні заходи щодо потенційних ризиків, а також реагування на них у разі виникнення ризиків.

Управління ризиками стає все глибшою частиною організаційної стратегії, оскільки компанії розширюють свою діяльність у швидкозмінному та дедалі складнішому глобальному середовищі. Нові тенденції, посилені вимоги до дотримання нормативних вимог та мінливий характер операційних ризиків і ризиків ланцюга постачання ускладнюють впровадження надійних систем управління ризиками у 2025 році та підкреслюють необхідність їх існування.

Проблеми інформаційних систем перелічені нижче:

1. Швидкі щоденні технологічні зміни, в результаті яких користувачам необхідно перебувати в режимі навчання для отримання оновлень
2. Проблеми безпеки, пов'язані з банківськими операціями з постачальниками та розповсюдженням ключових даних про інтелектуальну власність та корпоративних записів

Неефективне формування інформаційних систем через їхню дороговартісну природу [67, с. 119-123].

Вищезазначені проблеми, у поєднанні з іншими, можуть призвести до потенційних ризиків, які суттєво впливають на безперебійну роботу організації. Велика кількість ризиків та факторів ризику, пов'язаних з бізнес-системами та інформаційними системами, створюють рушійну силу для розробки організаційної структури для управління ними та реагування на них.

Отже, широко розроблені практики управління ризиками зможуть зменшити наслідки пов'язаних з ними ризиків, а також підвищити ефективність інформаційних систем в організації.

Наразі існує чимала кількість систем, що вирішують проблему моніторингу ризиків, пов'язаних з плинністю кадрів. Такі інформаційні системи вимагатимуть значних витрат ресурсів при розробці з нуля або суттєвих витрат при придбанні ліцензій на існуючі рішення. Вони доступні великим компаніям, які вже зайняли свою нішу на ринку та мають ресурси для розвитку інфраструктури та придбання таких послуг.

Компанія PeopleStreme Human Capital Management створила програмне забезпечення для моніторингу та управління співробітниками. Запропонована інформаційна система PeopleStreme Talent Management враховує: активність співробітників; їх визнання керівництвом; існуючі інциденти, що трапляються в роботі тощо [70].

Основні функціональні можливості системи: Ризик польоту – ризик втрати співробітника; Потенціал – ефективність конкретного інженера; Критичність ролі – критичність посади, яку обіймає людина на момент розгляду ризиків, тенденції кар'єрного зростання або спаду тощо.

Для управління ризиками ідентифікації окремих носіїв знань враховуються такі властивості та їх значення:

- продуктивність (висока /середня /задовільна /незадовільна);
- замінюваність (незамінна/замінна з втратами /відновлювана /невідновлювана);
- складність залучення до інших видів діяльності (неможлива /важка /легка);
- ризик звільнення (неминучий /високий /середній /низький /відсутній).

Функціональні можливості інформаційної системи також критично важливі для управління ризиками, оскільки вони детально описують, які сервіси були обрані для аналізу, а які довелося виключити.

Система управління ризиками для інформаційних систем має такі функціональні блоки:

- блоки підготовки інформації, що забезпечують формування банків даних та графічне представлення схем інформаційних потоків;
- блок розробки моделей, що забезпечує надійність системи;
- блок сценаріїв для опису сценаріїв надзвичайних ситуацій та визначення критеріїв моделювання.
- блок моделювання впливу відхилень у функціонуванні інформаційної системи;
- блок оцінки результатів моделювання, де проводиться аналіз наслідків та розраховуються інтегральні показники надійності, безпеки та ризику.
- блок розрахунків, призначений для вирішення задач моделювання надійності та безпеки обладнання;
- блок інтерфейсу, призначений для підготовки даних, необхідних для функціонування блоку розрахунків;
- блок інтеграції, призначений для представлення інтеграції економічної та технологічної інформаційної складової;
- блок даних, призначений для зберігання інформації, необхідної для роботи системи.

Блок даних має в основі автоматизований банк даних, який містить інформацію про небезпечні виробничі об'єкти та обладнання. Цей інтерфейсний блок забезпечує надання всієї необхідної інформації та її передачу до розрахункового блоку для моделювання, яке буде виконуватися за розробленим сценарієм.

Основою інформаційного забезпечення SRM є набір моделей, які повинні відповідати таким вимогам:

- єдність використовуваного формального апарату;

- забезпечення побудови стратифікованого набору моделей, в яких кожна вершина моделі описується власною моделлю;
- забезпечення можливості вирішення задач аналізу та синтезу з різною кількістю рівнів стратифікації, яка визначається необхідною глибиною аналізу;
- забезпечення працездатності моделей у схемі «вихід-вхід», якщо отриманий результат на виході однієї моделі є входним значенням для іншої;
- забезпечення можливості виконання обчислень від входу до виходу та від виходу до входу з розрахунком параметрів на основі складних критеріїв, таких як адитивні, мультиплікативні тощо.

Управління ризиками інформаційних систем базується на концепції побудови, в якій існує єдиний інформаційний простір та відкриті системи. Концепція єдиного інформаційного простору передбачає використання структур даних та методів представлення та інтерпретації моделей і критеріїв, спільних для всіх блоків.

Концепція відкритих систем передбачає можливість побудови інформаційних систем для вирішення конкретних завдань користувачів на основі протоколів взаємодії.

Розвиток бізнес-операцій та глобалізація ланцюгів поставок призвели до рівня ризику, якого раніше ніколи не було в цьому секторі [34, с. 145-148]:

- Збої в ланцюжку поставок: такі речі, як стихійні лиха, політичні проблеми та не дуже надійні постачальники, свідчать про необхідність платформ управління ризиками, які можуть забезпечити безперебійну роботу навіть у найгірших випадках.
- Операційні ризики: Інтегровані рішення FMEA спрямовані на вирішення таких проблем, як відмова обладнання та неефективність процесів, щоб скоротити час простою та фінансові втрати.

Використовуйте сучасне програмне забезпечення для управління ризиками та системи FMEA, і організація повинна мати змогу вирішувати ці проблеми, залишаючись при цьому відповідним вимогам та розширюючи свою здатність дотримуватися вимог та бути стійкою у 2026 році та надалі.

FMEA використовується на етапах проектування та експлуатації продукту або процесу для:

- * Визначення способів виникнення збоїв: Визначення місця та способу виникнення збоїв у процесах або системах.

- * Оцінка виявлення, серйозності та частоти виникнення: Оцінка ймовірного впливу збоїв, частоти їх виникнення та можливості їх виявлення до того, як вони стануться.

- * Пріоритетність ризиків: Впроваджуйте використання номера пріоритету ризику (НПР) для категоризації режимів відмови та зосередьтеся на найважливіших.

- * Стратегії пом'якшення ризиків: Розробіть коригувальні дії для зменшення ймовірності або впливу високопріоритетних ризиків.

Сучасне програмне забезпечення FMEA спростить ручний процес збору даних, їх аналізу та подальшого звітування про аналіз.

Ключові переваги [41]:

1. Централізоване управління даними: усі дані про збої зберігаються на єдиній платформі для легкого доступу та співпраці.

2. Аналіз ризиків у режимі реального часу: оцінки динамічні та містять актуальну інформацію.

3. Налаштовувані структури: процес FMEA можна адаптувати до конкретних вимог галузі.

4. Покращена пріоритизація: RPN розраховуються автоматично, і рекомендуються заходи щодо пом'якшення наслідків.

5. Інтеграція із системами управління ризиками: ширші інструменти управління ризиками можна використовувати з FMEA для цілісного підходу.

Visure Solutions – це логічний вибір для компаній, які хочуть спростити процеси управління ризиками, покращити відповідність вимогам та досягти операційної досконалості, оскільки вона має передову платформу управління ризиками, надійні інструменти FMEA та можливості на основі штучного інтелекту.

Сучасне управління ризиками охоплює системний та інтегрований підхід, який має бути проактивним та бути частиною щоденної діяльності організації [45]:

- * Інтегрований підхід: Управління ризиками має бути вбудоване у стратегічне планування та щоденні операції, а не розглядатися як незалежна функція.

- * Чітка структура: Визначена структура, що окреслює процеси, ролі, інструменти та методи управління ризиками.

- * Виявлення ризиків: У всіх сферах ризики слід визначати за допомогою таких методів, як мозковий штурм та аналіз даних.

- * Оцінка ризиків: Оцініть ризики на основі їхнього впливу та ймовірності, щоб визначити пріоритети заходів щодо їх пом'якшення.

- * Реагування на ризики: Розробіть та повідомте про заходи реагування (уникнення або пом'якшення) для вирішення виявлених ризиків.

Це дозволить організації досягти своїх цілей шляхом впровадження ефективного процесу управління ризиками для своїх цілей та проектів. Зі зміною середовища управління ризиками зростає роль нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація. Ці технології допомагають організаціям ефективніше виявляти, оцінювати та пом'якшувати ризики, розробляючи проактивні стратегії управління ризиками.

Інформаційне забезпечення системи управління ризиками (СУР) включає стандартизовану систему класифікації та кодування інформації, а також стандартизовані системи документування. Воно визначає процедури збору, обробки та передачі інформації, а також процедури підготовки та прийняття рішень у сфері управління ризиками.

3.3. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками підприємства

Різні країни мають різні етапи розвитку процесу управління ризиками підприємства, хоча він загалом визнається провідною парадигмою, яка дозволяє організаціям розробляти, оцінювати та управляти ризиками на рівні підприємства. Управління ризиками підприємства є основою для управління ризиками в організації.

Організаційний ризик є дуже широким. Він може включати багато речей: безпеку працівників, захист даних, дотримання законів, запобігання шахрайству тощо.

Сучасне бізнес-середовище сповнене стількох ризиків, що стратегічно орієнтоване управління ризиками стало необхідністю. Саме зміни, що відбулися на ринках, зокрема фінансових, та нестабільність політичного середовища, а також коливання ринку, стихійні лиха та ризики, пов'язані з кіберзагрозами, серед інших факторів, значно підвищили рівень невизначеності.

Господарська діяльність підприємств, яка охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання, торгівлі, експорту, імпорту товарів, робіт, послуг, робить їх вразливими. Сучасна економічна ситуація характеризується високою динамікою та нестабільністю, що терміново вимагає вдосконалення систем управління ризиками [48, с. 181-189].

У сучасних кризових умовах – глобальної та національної економіки, мікрокібербезпеки та макрокібербезпеки – підприємства стикаються з постійними загрозами та ризиками, які можуть суттєво вплинути на їх поточний рівень економічної безпеки. Таким чином, питання розробки системи захисту виходить на перший план з точки зору забезпечення цілісності системи управління економічною безпекою бізнесу.

Управління ризиками підприємства часто підсумовує ризики, з якими стикається компанія, на операційні, фінансові та стратегічні ризики. Операційні ризики впливають на повсякденну діяльність.

Стратегічні ризики впливають на довгострокові плани. Фінансові ризики впливають на загальний фінансовий стан компанії. Правильне управління ризиками захистить активи, інтелектуальну власність та дані, а також

репутацію організації. Виявляючи та усуваючи вразливості, а потім впроваджуючи відповідні засоби контролю, компанії можуть не лише підвищити безпеку, але й зменшити ймовірність та вплив потенційних загроз.

Стратегія управління ризиками – це план, який детально описує, як організація реагуватиме на ризики як проактивно, так і у разі виникнення інцидентів. Він надає детальний огляд зацікавленим сторонам у всьому бізнесі для прийняття обґрунтованих рішень.

Зі зростанням глобальної взаємозалежності, процесами цифровізації економічної діяльності та зовнішньоекономічними зв'язками підприємства стикаються з низкою нових викликів, що передбачають більш гнучкі та ефективні підходи до управління ризиками. Головною метою є розвиток не лише здатності своєчасно виявляти ризики та зменшувати їх наслідки, але й адаптивної бізнес-моделі, здатної протистояти впливу зовнішніх потрясінь.

Сучасні підприємства повинні реагувати на постійно зростаючі темпи інновацій, зростання конкуренції, зміну вподобань споживачів та вплив технологічних тенденцій на їхню здатність конкурувати та процвітати [52].

Успішна стратегія управління ризиками призведе до зменшення фінансових втрат і гарантуватиме дотримання організацією встановлених правил, а також мінімізує вплив непередбачених подій для захисту активів компанії. Коли ризики мінімізовані, підприємства можуть впевнено впроваджувати інновації та досліджувати нові сфери, захищаючи навколишнє середовище та прокладаючи шлях до сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності.

Ефективність впровадження альтернатив стратегічного управління ризиками залежить від системи дій усіх рівнів управління. Необхідно створити систему інтегрованих оцінок ризиків, яка дозволить сформувати єдину інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Важливу роль відіграє навчання персоналу та розробка процедур реагування на ризики та їх моніторингу. Але для господарської діяльності малого бізнесу навчання персоналу є досить дорогим, тому зрештою залишається ситуаційний підхід до оцінки ризиків.

Стратегія управління виробництвом у воєнний час спрямована не лише на забезпечення безперервності виробничих процесів, а й на реструктуризацію підприємств з урахуванням нових умов; це передбачає динамічне реагування на загрози, мінімізацію втрат, мобілізацію ресурсів та перехід на виробництво продукції, що користується попитом у військових. З одного боку, саме ефективність такої стратегії забезпечить не лише виживання підприємств, а й допоможе країні зберегти економічну стабільність під час кризи.

Оскільки стратегія управління ризиками компанії залежить від її загальної стратегії, виникає питання, як можна виміряти ефективність цих стратегій [55].

Стратегічне управління ризиками характеризується тим, що воно надає великого значення як внутрішнім, так і зовнішнім факторам, які впливають на бізнес-діяльність.

З одного боку, є ключові показники ефективності (KPI), а з іншого боку, показники ризику (KRI). KPI та KRI тісно пов'язані, оскільки управління ризиками та досягнення стратегічних бізнес-цілей нерозривно пов'язані. Їх слід розглядати комплексно, враховуючи бізнес-контекст, вимірюваність та відповідальність за їх досягнення [62].

Хоча ключові показники ефективності (KPI) зосереджені на розвитку бізнесу, а ключові показники ефективності (KRI) – на управлінні ризиками, їх можна трансформувати та координувати для досягнення стратегічних цілей та мінімізації відхилень.

На рисунку 3.1 показано взаємозв'язок між ключовими показниками ефективності (KPI) та ключовими показниками ефективності (KRI) під час розробки стратегії управління ризиками для корпоративних структур.

Формування стратегії управління ризиками є одним з етапів, що забезпечує стабільний розвиток бізнес-структури. Воно включає визначення цільових орієнтирів та завдань, які стоять перед підприємством на шляху досягнення своїх цілей.

Основним фактором у розробці цієї стратегії є схильність до ризику, заявлена власниками бізнесу, яка визначає рівень ризиків, які вони готові брати на себе у своїй роботі [68].



Рис. 3. 1. Формування стратегії управління ризиками стратегічними KPI та KRI бізнес-структури

Джерело: розроблено автором

На моніторинг та оцінку ризиків значною мірою вплинули кілька тенденцій у зовнішньому середовищі, такі як зростання доступності даних та швидкості їх обробки й аналізу завдяки вдосконаленим інструментам аналітики та візуалізації, що тягне за собою модифікацію їх стратегічного управління; застосування технологій автоматизації та штучного інтелекту, що полегшує виявлення ризиків, тенденцій та закономірностей у зовнішньому середовищі, які змінюють ймовірність виникнення ризику; та збільшення витрат на управління ризиками, особливо щодо ймовірних збитків від певних подій, що вимагає належних підходів до контролю та управління для забезпечення максимальної вигоди для суб'єктів господарювання.

Інтеграція управління ризиками в систему економічної безпеки має критично важливе значення для сталого розвитку будь-якої організації.

Визначення науково обґрунтованих підходів до інтеграції управління ризиками в стратегію економічної безпеки підприємств дозволить запобігти негативним наслідкам, зумовленим невизначеністю та загрозою втрати конкурентних позицій.

Використання нових підходів до управління ризиками та інструментів, актуальних для сучасного нестабільного економічного середовища, є важливим кроком у розробці альтернативних моделей управління ризиками в системі управління господарською діяльністю підприємств [64].

Оптимальною моделлю є та, за якої менеджер з ризиків підпорядковується першій особі компанії та забезпечує незалежну експертну оцінку стратегічних ризиків, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку бізнесу. Для більшості українських підприємств ефективність управління ризиками значною мірою залежить від посади менеджера, що, у свою чергу, не стимулює формування системного підходу.

Ризик визначається як ймовірна (не)здатність відхилитися від плану в умовах невизначеності. Іншими словами, ризик розглядається не лише як потенційна небезпека, а й як можливість, яка може як зашкодити, так і покращити результати діяльності фірми. Міжнародний стандарт ISO 31000 підкреслює, що управління ризиками має бути інтегровано та зроблено частиною стратегічного планування та прийняття рішень.

Розроблено галузеві стандарти та стандарти, адаптовані до конкретних умов діяльності. Стандарти корпоративного управління ризиками регулюють процеси прийняття рішень в умовах ризику та саме управління ризиками.

Необхідність застосування інноваційних підходів до управління ризиками є особливо актуальною в часи невизначеності та нестабільності у зовнішньому середовищі. У виробництві та розподілі це включає, наприклад, прогнозування витрат, цінові стратегії, скорочення транспортних витрат та впровадження нових технологій [56].

Стратегічне планування використовує сценарний аналіз, стрес-тести та оцінку чутливості бізнес-процесів до макроекономічних змін.

Ефективне використання ресурсів та дотримання нормативних вимог мають вирішальне значення для стабільного майбутнього розвитку компанії. Для підвищення стійкості економічної діяльності компанії велике значення мають економічна безпека та інтеграція управління ризиками в корпоративну стратегію.

У цьому контексті стратегія управління ризиками є мечем, який допомагає у своєчасному виявленні, оцінці та мінімізації потенційних загроз, пропонуючи не лише захист від негативних наслідків, але й створюючи умови для позитивного сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Управління ризиками розглядається як механізм реагування на зміни в економічному середовищі підприємств шляхом використання системи комплексних управлінських дій від ідентифікації ризиків, аналізу та оцінки ризиків до прийняття рішень щодо можливості виникнення ризику та вибору шляхів мінімізації ризиків, усунення та створення стратегії запобігання виникненню несприятливих наслідків.

Переваги цього інструменту включають зниження ризиків, кращу комунікацію, оптимізацію ресурсів, покращену якість інформації та зміцнення репутації.

Концепція управління ризиками включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінку — як кількісну, так і якісну — а також ступінь ризику та методи ефективного використання ризиків. Вона також включає оцінку ефективності та можливості коригування.

Ефективність також передбачає встановлення початкових параметрів діяльності підприємств та їх розгляд на тактичному та стратегічному рівнях. Сама концепція управління ризиками передбачає таке активне та динамічне використання ризику не просто як загрози, а як самої можливості для підвищення вартості підприємства та отримання додаткових конкурентних переваг [10, с. 43-52].

Управління економічними ризиками слід розглядати як стратегічний компонент усього підприємства. Стратегічні альтернативи управлінню ризиками дають фірмам можливість адаптуватися до викликів зовнішнього

середовища та досягати довгострокової стабільності. Їх успішне впровадження передбачає використання не лише традиційних методів, а й трансформаційного підходу, який розглядає ризики як можливість для зростання.

Отже, в умовах сьогодення стратегічне управління ризиками стає одним із ключових елементів загальної системи управління організацією.

Стратегія управління ризиками є ключовою частиною життєвого циклу управління ризиками. Після того, як ризики визначено та проведено оцінку ймовірності їх виникнення та потенційного впливу, наступним кроком є вирішення питань щодо їхнього лікування. Обраний підхід стане стратегією управління ризиками.

Стратегії управління ризиками – це способи, за допомогою яких організація може виявляти, оцінювати та реагувати на свої ризики. Ці стратегії включають усе: від бездіяльності в ризикованій ситуації до передачі або прийняття ризику, коли вартість його зменшення занадто висока.

Управління ризиками в господарській діяльності підприємств виступає інструментом не лише для захисту від небезпек, але й як засіб підвищення адаптивності, прибутковості та довгострокової ефективності їхньої роботи. Ефективна стратегія управління ризиками вимагає автоматизації збору та обробки даних як ключового елемента підтримки управління ризиками. Роблячи це, підприємство може оперативно реагувати на зміни у своєму зовнішньому та внутрішньому середовищі, мінімізуючи потенційні негативні наслідки та максимізуючи можливості для досягнення своїх стратегічних цілей.

Стратегія управління ризиками в сучасних умовах являє собою заздалегідь встановлений та визначений курс дій, який організації здійснюють для протидії ризикам. Вона охоплює встановлення методології для виявлення, оцінки та визначення пріоритетів ризиків, а також розробку планів щодо пом'якшення тих ризиків, які можуть негативно вплинути на організацію в певних сферах.

Дані стратегії включають детальну оцінку ймовірності виникнення та впливу потенційних ризиків, а також розробку заходів щодо зменшення або

усунення цих ризиків. Добре розроблена стратегія гарантує, що організація готова до непередбачених подій та може ефективно реагувати, щоб мінімізувати їхні негативні наслідки.

Висновок до розділу 3

У воєнний час ефективна система управління ризиками базуватиметься на переході від класичних до адаптивних моделей, які можуть працювати в умовах високої невизначеності. Це передбачає не лише захист активів, але й безперервність бізнесу та безпеку персоналу.

Ризики у забезпеченні ресурсами можуть створювати низку проблем для операційної діяльності підприємства та можуть значною мірою порушувати виробничий процес через порушення технологічних процесів та зниження якості готової продукції. Зворотний зв'язок передбачає надання інформації щодо запасів, їх якості, обсягу та стану. Акцент робиться на подальшому формуванні потреби в ресурсах відповідно до їх існуючих залишків на складах.

Управління ризиками інформаційної системи та загальне управління ризиками об'єднують найкращі спільні ідеї окремих осіб та груп у компанії, які відповідають за стратегічне планування, нагляд, управління та поточну діяльність. Це забезпечує реагування на ризики, яке є необхідним та достатнім для належного захисту місії та бізнес-функцій компанії.

Щоб бути на крок попереду та оптимізувати процес управління ризиками, вам потрібно вибрати правильне програмне рішення для потреб вашої організації, яке масштабується разом із вашим зростанням та може бути легко інтегровано з вашими існуючими системами.

Підсумовуючи, військові ризики можуть серйозно загрожувати вашому бізнесу, включаючи перебої в ланцюжку поставок, втрату майна та даних, а також втрати через зниження попиту на ваші продукти чи послуги. Стратегічні альтернативи управлінню бізнес-ризиками можуть включати поєднання заходів щодо запобігання ризикам та заходів щодо підвищення гнучкості, що дозволить

вам забезпечити безперервність операцій навіть в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Динамізм економічного середовища та складність взаємозв'язків між його елементами призводять до необхідності прийняття збалансованих управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності щодо майбутніх результатів. Таким чином, управління ризиками – це вид діяльності, який дедалі більше стає обов'язковим для підприємств, а також для реалізації проектів та операцій.

Ризики неминучі в будь-якому бізнесі, але ними можна керувати, а негативні наслідки їх впровадження можна мінімізувати, використовуючи ризикоорієнтоване мислення, завдяки якому проглядається зв'язок між процесами управління ризиками з процесом стратегічного планування та бізнес-процесами — і це лише очевидні переваги!

Ризики, пов'язані з часом, стали суттєвим фактором вразливості. Це особливо стосується військових та кадрових ризиків, коливань валютних курсів, логістичних збоїв та зносу.

Управління ризиками є не лише ключовим інструментом управління економічними ризиками, але й стратегічним пріоритетом для сучасних підприємств у різних секторах економіки.

Особливі умови положення України, де триває війна та все політично невизначено, вимагають особливого погляду на управління ризиками. Окрім виявлення та аналізу зовнішніх і внутрішніх ризиків, фірми повинні спрямовувати свої зусилля на розробку адаптивних стратегій, які враховують не лише макроекономічні зміни, а й можливість локальної кризи.

Впровадження та інтеграція передових міжнародних практик і високотехнологічних рішень розширить можливості українських фірм у сфері

управління ризиками та підвищить ймовірність їхнього довгострокового виживання та розвитку.

Ринок будівельних матеріалів в Україні залишається перспективним завдяки державним програмам відновлення інфраструктури та зростаючому попиту на житло. Однак, щоб зберегти свої лідируючі позиції, підприємство повинно адаптуватися до зростання конкуренції та економічних викликів.

ТОВ «Богуславський ЗЗК» має структуру управління, яка працює, забезпечує рівень дотримання поставлених завдань та гарантує досягнення місії компанії. Це сильна сторона компанії.

Управління підприємством є ефективним, оскільки спостерігається зростання ключових фінансових показників — доходу, прибутку та рентабельності — а також підвищення продуктивності праці та ефективного використання активів. Загалом, підприємство перейшло від адаптації до ринкових викликів у 2023–2025 роках до впевненого лідерства в ефективності управління у 2024 році, що закладає міцну основу для подальшого розвитку.

Система управління ризиками працює шляхом отримання додаткових даних ззовні щодо діяльності конкурентів, змін у законодавстві, а також стабільності й привабливості галузі, в якій працює організація. Результатом системи управління ризиками є зменшення впливу ризику на діяльність організації.

Управління ризиками в проектах збірного будівництва – це процес, до якого потрібно підходити комплексно. Це створює серйозні проблеми для довгострокової стійкості в контексті зростаючої складності зовнішнього середовища та необхідності адаптації до воєнної економіки.

Аналіз ризиків слід проводити з урахуванням принципів безперервності, інтеграції, структурованості та складності, налаштування, інклюзивності, динамічності, використання високоякісної та доступної інформації, а також врахування людських та культурних факторів. В результаті управління ризиками здійснюватиметься на основі цілісного підходу.

Оцінка ризиків є невід'ємною частиною процесу управління і, отже, перш за все пов'язана з самою базовою концепцією управління підприємством на будь-якому етапі його життя.

Самі проекти автоматизації передбачають ризик як можливість того, що цілі автоматизації підприємства не будуть досягнуті. ІС пов'язана з певним набором ризиків.

Ринок передового програмного забезпечення для управління ризиками має зазнати вибухового зростання до 2025 року, оскільки бізнес прагне залишатися на плаву в умовах постійної зміни.

Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками підприємства у 2026 році зосереджені на інтеграції сучасних технологій, гнучкості реагування на невизначеність та створенні комплексних систем, що базуються на міжнародних стандартах.

Створення ефективної системи управління ризиками є однією з головних вимог забезпечення стабільної діяльності підприємства, особливо в сучасних українських реаліях. Ефективне управління ризиками перетворюється з захисного механізму на інструмент стратегічного планування та створення цінності.

Будь-який бізнес у сучасних воєнних умовах є ризикованим, оскільки багато ризиків неможливо чітко передбачити, що часто стримує інвестиції. Більшість вітчизняних інвесторів воліють зберегти свої активи, ніж активно шукати проекти, які принесуть прибуток навіть у середньостроковій перспективі.

Активне управління соціальною відповідальністю допомагає компанії оперативно реагувати на зміни в соціальних, екологічних чи економічних умовах, що може значно зменшити потенційні ризики.

Управління ризиками сьогодні визначається як наука, що вивчає процеси економічних систем з точки зору виявлення можливих загроз у короткостроковій або довгостроковій перспективі. Зменшення негативних наслідків, зумовлених невизначеністю очікувань, є основою такого системного управління ризиками, що пізніше називається управлінням ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаєва, О. А., Ніколашин, А. О., Тимошик, Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. // Ефективна економіка. – 2024. – № 2.
2. Ананьєва, Ю. В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». –2020. – № 16(44). – С.127-135.
3. Балдинюк, В. М. Ризик - менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. // Економіка та суспільство. –2023. –№55.
4. Білан, О. В., Бітюк, І. М., & Сарана, Л. А. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. // Економіка та управління підприємствами. – 2021.
5. Білоус, С., & Власенко, А. Управління ризиками на підприємстві. // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – №8 (08). – С. 17-21.
6. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків : НУМГ ім. О. М. Бекетова. – 2023. – 63 с.
7. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємствах. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. – С. 251-259.
8. Вараксіна, О. В., Черевко, А. В., Пазинич, В. О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управління ризиками в умовах невизначеності. // Економічний простір. – 2024. – № 194.
9. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. // Економіка та суспільство. –2023. –Вип. (56).

10. Васюта, В., Носенко, М., Патріна, Я. Шляхи зниження ризиків підприємницької діяльності. // Галицький економічний часопис. – 2023. – № 3 (82). – С. 43-52

11. Гросул, В. А., Усова, М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. // Економічний простір. – 2021. – № 176. – С. 58-64.

12. Демченко, Г. В., Аванесова, Н. Е. Інтеграція в загальну ризик-менеджменту стратегію розвитку підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: // Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків : ХНАДУ. – 2024. – № 2(33). – С. 38-49.

13. Дерев'янка, Т. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. // Управління змінами та інновації. – 2021. – № (2). – С. 16-20

14. Євтушенко, Н., & Захаржевська, А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. // Економічний простір. – 2022. – №182. – С. 61-66.

15. Занора, В. О., Зачосова, Н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. // Класичний приватний університет. – 2020. – Випуск 1(18)

16. Заріцька, Н. М. Процес управління ризиками на підприємстві. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» : матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. Київ : КНУТД. – 2020. – С. 143-150.

17. Захарова, Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2023. – № 1

18. Земляний, М. С Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансовоекономічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи. Кваліфікаційна робота за сп. 073 Менеджмент. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро. – 2024. – 78 с.

19. Земляний, М. С., Васільєва, Л. М. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. // Економіка: реалії часу. – 2023. – №6. – С. 14-20.

20. Івахненко, А. В., Сітак, І. Л. Особливості управління ризиками в сучасних умовах. // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків, НТУ «ХПІ». – 2020. – № 2. – С. 125-128.
21. Ідобаєва, А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 1. – С. 71-76
22. Калініченко, З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро. – 2021. – 224 с.
23. Калюжна, Ю. В. Аналіз ризиків у системі актикризового управління підприємствами. // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 2. – С. 33-39.
24. Качула, С. В. Роль ризик-менеджменту при оцінці фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] / С. В.Качула, С. В. Півкач // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – № 9.
25. Кібік, О., Слободянюк, О., Кузнецова, Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 84 с.
26. Коваленко, Н. С. Управління ризиками в умовах невизначеності: інформаційні технології та аналітичні інструменти. // Науковий вісник економіки та управління. – 2020. – № 8. – С. 22-36.
27. Коломійцев, О. В. Теорія ризиків : навчальний посібник для студентів спеціальності 123 «Комп'ютерна інженерія» денної та заочної форм навчання / О. В. Коломійцев, В. І. Панченко, Д. О. Лисиця. – Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – 408 с.
28. Копішинська, К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.
29. Кравченко, М. О., Бояринова, К. О., Копішинська, К. О. Управління ризиками : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2021. – 432 с.

30. Кривда, О. В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: рекомендації до вивчення. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2022. – 85 с.
31. Кулик, А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. // Бізнес Інформ. – 2024. – №2. – С. 289-296.
32. Левковець, Н. П. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств. // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2022. – № 3(60). – С.93-98.
33. Лункіна, І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. // Бізнес Інформ. – 2024. – №1. – С. 22-28.
34. Мацука, В. М. Успішні стратегії ризик-менеджменту. Трансформація світового порядку крізь призму війни і миру: Зб. матеріалів Міжнародної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. – С.145-148.
35. Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 43.
36. Мирошніченко, Г. Б., Марина, А. С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. // Підприємництво та інновації. – 2023. – № 27. – С. 58-63.
37. Мурована, Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. // Економіка та суспільство. – 2023. – Випуск № 47
38. Назаренко, С. А., Носань, Н. С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. // Сучасна економіка. – 2020. – № 23. – С. 143-147.
39. Найт, К. Ризик-менеджмент мистецтво управління. Дипломна робота. – 2022. – № 1. – С. 46-50
40. Нужна, О. Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. // Економічний форум. – 2023. – №1. – С. 87-93.

41. 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.

42. Омельченко, О. В., Таран, О. А. Нормативно-правове регулювання підприємництва в Україні. // Подільський науковий вісник. – 2023. – № 4(28). – С. 137-141

43. Офіційний сайт ТОВ «Богуславський ЗЗК» <https://bzzbk.com.ua>

44. Пильнова, В. П., Гавриш, О. М., Капелюшна, Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 24. – С. 51-57.

45. Ризикологія : навч.-метод. посіб. для здобувачів третього (освіт.-наук.) рівня вищої освіти зі спец. «Менеджмент» [Електронне видання] / О. Слободянюк, О. Кібік, В. Котлубай ; Нац. ун-т «Одеська юрид. Академія». – Одеса : Фенікс, 2025. – 78 с.

46. Руденко, С., Гіржева, О., Рижикова, Н., Накісько, О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. // Моделювання розвитку економічних систем. – 2023. – №3

47. Рязанова, Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. // Академічний огляд. – 2022. – № 1 (56).

48. Сакун, Л., Веденіна, Ю., Мажаренко, К., Шишлова, Ю. Вплив інноваційних методів управління ризиками на результативність інвестиційної діяльності. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – № 328(2). – С.181-189.

49. Сарана, Л. А., Білан, О. В., & Бітюк, І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. // Економіка та управління підприємствами. – 2021.

50. Семенова, С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 4 (2). – С. 42-51.

51. Скибінська, З. М., Іщук, Е. В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2024. – Випуск 61.
52. Сластяникова, А., П'ятодверний, М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2024. – Вип. 19 (38).
53. Слюз, А. Я. Ризик-менеджмент як дієвий інструмент забезпечення стабільності діяльності підприємства. // Академічні візії. – 2023. – №20.
54. Страпчук, С. І., Миколенко, О. П., Попова, І. А., Пустова, В. В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000». – 2021. – 356 с.
55. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ. – 2022. – 343 с.
56. Суханова, Н. В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. // Ефективна економіка. – 2023. – № 12.
57. Сушко, Н. С., Чеберячко, С. І. Особливості побудови матриці ризиків. Охорона праці: освіта і практика. // Проблеми та перспективи розвитку охорони праці. – 2023. – С.62-64.
58. Сяоцінь, Го, Кожевнікова, М. Застосування технології ризик-менеджменту в процесі формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств ритейлу. // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Том 7. – № 3. – С. 134-141.
59. Тарлопов, І. Ризики у системі прийняття управлінських рішень на підприємстві. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – Вип. 336(6). – С. 74-80.
60. Тітов, В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 3 (50). – С. 378-385

61. Томащук, І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. – 2022
62. Усова, М. О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі : дис.д-ра філософії за спец. 051Економіка, Харків, 2024. – 278 с.
63. Фінансові показники ТОВ «Богуславський ЗЗК» <https://boguslavskiy-zavod-zalizobetonnih-konstrukciy.business-guide.com.ua>
64. Фетісов, О. В., Кузьміч, А. В., Водкевич, В. Д. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 68.
65. Халіна, В. Ю., Абеленцев, Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55.
66. Хромушина, Л. А., Недельніцина, Д. Л., Коропець, М. О. Формування системи ризик-менеджменту вітчизняних підприємств: практичні аспекти, проблеми та перспективи. Лютневі наукові читання : матеріали LX Міжн. інтернет- конф. // Економічні науки. Київ. – 2021. – С. 230-236.
67. Чайкіна, А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2022. – №39.
68. Чернега, В., Клименко, М. Сучасні підходи до ризик-менеджменту інвестиційних проєктів. // Молодий вчений. – 2022. – Вип. 11 (111). – С. 119-123.
69. Чжу, Т., Хауген, С., Лю, Ю. Інформація про ризик у прийнятті рішень: визначення, вимоги та різні функції. – 2021. – 72 с.
70. Чорній, В. В., Гринчук, Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». – 2021.
71. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с.
72. Штангрет, А., Караїм, М., Караїм, О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60.

73. Шурда, К. Е.. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. // Збалансоване природокористування. – 2020. – Випуск №4. – С. 64-72.
74. Davis, M., Miller, S. Enterprise risk management and its influence on strategic decisions. // Journal of Management Studies. – 2020. – Vol. 57. – Issue 2. – P. 231-248.
75. Harrison, C., Jackson, D. Crisis management and preparedness. // International Journal of Crisis Management. – 2020. – Vol. 8. – Issue 4. – P. 301-315.
76. Tomashuk, I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. // The scientific heritage. Hungary. – 2020. – № 45. – P. 23-35.