

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Ризик менеджмент підприємства»**

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Щирова Марина Олегівна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доц., проф.кафедри

Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Щирова Марина Олегівна. «Ризик менеджмент підприємства» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та посилення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників ризику. Будь-яка господарська діяльність пов'язана з наявністю потенційних можливостей отримання прибутку, які водночас супроводжуються ризиками фінансових втрат, зниження ефективності або недосягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність формування ефективної системи ризик-менеджменту, здатної забезпечити баланс між очікуваними вигодами та можливими негативними наслідками.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства з використанням інструментів управлінського консалтингу.

Методи дослідження – системний і логічний аналіз, спостереження, анкетне опитування, узагальнення та прогнозування.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, управління ризиками підприємства, проєктна діяльність, невизначеність бізнес-середовища, управлінський консалтинг, оцінювання та мінімізація ризиків, ефективність діяльності підприємства*

ANNOTATION

Shchyrova Maryna. "Enterprise Risk Management" – Manuscript

Bachelor's qualification thesis. 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that modern enterprises operate under conditions of increased uncertainty, dynamic changes in the external environment, growing competition, and the intensified influence of internal and external risk factors. Any business activity is associated with potential opportunities for profit generation, which are simultaneously accompanied by risks of financial losses, reduced efficiency, or failure to achieve planned results. In this regard, the need to develop an effective risk management system capable of ensuring a balance between expected benefits and possible negative consequences becomes especially important.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical and practical aspects of improving the enterprise risk management system through the use of management consulting tools.

Research methods include systemic and logical analysis, observation, questionnaire survey, generalization, and forecasting.

Key words: *risk management, enterprise risk management, project activities, business environment uncertainty, management consulting, risk assessment and mitigation, enterprise performance efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1 Теоретичні засади проєктної діяльності та управління нею.....	8
1.2 Ризик як економічна категорія та його роль у проєктній діяльності підприємства.....	12
Еволюція та методологія управлінського консалтингу як інструмента організаційних змін.....	16
 РОЗДІЛ 2	
ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1 Структурні складові та функціонування системи управління ризиками.....	22
2.2 Логіка та інструментарій реалізації процесу ризик-менеджменту на підприємстві.....	25
2.3 Роль комунікацій у забезпеченні ефективного ризик-менеджменту підприємства.....	30
 РОЗДІЛ 3	
ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «М-БІЛД ПЛЮС» НА ОСНОВІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ.....	33
3.1 Використання управлінського консалтингу для стратегічного посилення діяльності ТОВ «М-Білд Плюс».....	33
3.2 Система ідентифікації, моніторингу та контролю ризиків у господарській діяльності ТОВ «М-Білд Плюс».....	36
3.3 Стратегічні орієнтири розвитку системи ризик-менеджменту ТОВ «М-Білд Плюс».....	49
 ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та посилення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників ризику. Будь-яка господарська діяльність пов'язана з наявністю потенційних можливостей отримання прибутку, які водночас супроводжуються ризиками фінансових втрат, зниження ефективності або недосягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність формування ефективної системи ризик-менеджменту, здатної забезпечити баланс між очікуваними вигодами та можливими негативними наслідками.

Рациональне управління ризиками передбачає своєчасну ідентифікацію, оцінювання та контроль ризикових подій, а також розроблення заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів і зменшувати рівень невизначеності під час реалізації проєктів. У цьому контексті ризик-менеджмент розглядається не як допоміжна функція, а як невід'ємна складова системи стратегічного та операційного управління підприємством.

Особливої актуальності управління ризиками набуває у сфері проєктної діяльності, оскільки ризики можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу проєкту — від ініціації до завершення. Недостатня визначеність цілей, відхилення від запланованих строків і бюджету, зміни обсягу робіт, обмеженість ресурсів, а також комунікаційні проблеми істотно підвищують імовірність виникнення ризикових ситуацій. Тому ефективне управління ризиками є одним із ключових чинників успішної реалізації проєктів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

У наукових дослідженнях успішність проєктів традиційно оцінюється через взаємозв'язок часу виконання, вартості та якості результатів. Водночас

практика доводить, що саме рівень управління ризиками значною мірою визначає здатність підприємства дотримуватися цих параметрів. У цьому зв'язку зростає роль управлінського консалтингу як інструмента вдосконалення системи ризик-менеджменту, запровадження сучасних методів аналізу ризиків і підвищення управлінської зрілості організацій.

Дане дослідження спрямоване на аналіз впливу управління ризиками на результативність проєктної діяльності підприємства та визначення тих функцій управління, які потребують першочергової уваги з метою зниження ризиків. У межах роботи здійснюється порівняння очікуваних ризиків із фактичними ризиковими ситуаціями, що виникають у процесі реалізації проєктів, що дозволяє виокремити найбільш значущі фактори ризику та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів.

Дослідження також передбачає комплексний аналіз системи ризик-менеджменту підприємства, зокрема класифікації ризиків, етапів їх управління та методів мінімізації негативного впливу. Теоретичні положення зіставляються з результатами емпіричного дослідження, проведеного шляхом анкетного опитування працівників підприємства. Застосування анкетування як методу збору даних дало змогу залучити респондентів з різним рівнем професійного досвіду та отримати репрезентативну інформацію щодо практики управління ризиками.

Анкета містила питання, спрямовані на з'ясування розуміння респондентами сутності успішного проєкту, ролі ризиків у процесі його реалізації, оцінки ризикогенності основних функцій управління, а також ефективності комунікацій і заходів з управління ризиками. Отримані результати слугували основою для формування висновків та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, управління проєктами та ризик-менеджменту, зокрема дослідження В. Абчука, А. Брітченка, П. Верченка, Н.

Демчук, Л. Донець, В. Кравченка, В. Лук'янової, А. Матвійчука, О. Наконечного, Дж. Пікфорда, Ж.-Б. Сея, О. Устенка, О. Ястремського та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства з використанням інструментів управлінського консалтингу.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачається виконання таких взаємопов'язаних **завдань**:

- здійснити концептуальний аналіз проєктної діяльності та систематизувати базові засади управління проєктами в умовах невизначеності;
- розкрити економічний зміст ризику та визначити характер його впливу на результати проєктної діяльності підприємства;
- узагальнити теоретико-методологічні підходи до управлінського консалтингу та обґрунтувати його значення для підвищення ефективності діяльності підприємств;
- ідентифікувати ключові елементи системи ризик-менеджменту підприємства та оцінити їх функціональну взаємодію;
- дослідити логіку та послідовність етапів управління ризиками з позиції їх результативності та практичної доцільності;
- проаналізувати вплив комунікаційних процесів на якість управління ризиками в межах проєктної діяльності;
- обґрунтувати роль консалтингових послуг як інструмента формування та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- розробити прикладні підходи до виявлення, моніторингу та контролю ризиків у діяльності підприємства;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту з урахуванням сучасних управлінських викликів.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

Методи дослідження – системний і логічний аналіз, спостереження, анкетне опитування, узагальнення та прогнозування.

Наукова новизна полягає в розробленні підходів до вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства на основі оптимізації моделі управління ризиками.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, містить 9 таблиць, 24 рисунки та 5 додатків, список використаних джерел налічує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретичні засади проєктної діяльності та управління нею

Проектна діяльність у сучасній економіці розглядається як одна з ключових форм реалізації змін, спрямованих на досягнення конкретних цілей у визначених часових, фінансових та ресурсних межах. Проекти являють собою сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких має тимчасовий характер і орієнтоване на створення унікального результату чи надання певної послуги відповідно до потреб замовника або споживача [32, с. 27].

Як правило, реалізація проєктів пов'язана з прагненням підприємства до вдосконалення своєї діяльності, зокрема шляхом упровадження нових продуктів, модернізації процесів, підвищення якості обслуговування або розширення масштабів бізнесу. Прикладом такої діяльності можуть слугувати проєкти з управління організаційними змінами, зокрема відкриття нових структурних підрозділів чи філій. У цьому контексті проєкти відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні прибутковості підприємства. Результативність проєкту, у свою чергу, визначається рівнем досягнення поставленої мети [19, с. 41].

У науковій літературі наголошується, що успішність проєктної діяльності залежить від сукупності управлінських факторів. Так, відповідно до положень, наведених у навчальному посібнику М. Д. Балджи, ключовими складовими успіху проєкту є [5]:

- планування, яке передбачає чітке структурування етапів проєкту, визначення реалістичних строків виконання, обґрунтовану оцінку витрат і необхідних ресурсів; інвестування часу в детальне планування розглядається як ефективне використання управлінських ресурсів;

- контроль обсягу робіт, що дозволяє уникнути неконтрольованого розширення проєкту, яке часто призводить до перевищення бюджету та порушення графіка;
- сформована та мотивована команда, здатна працювати на досягнення спільного результату, а не індивідуальних цілей;
- ефективна комунікація, яка забезпечує узгодженість дій учасників проєкту та зменшує ймовірність управлінських помилок;
- управління ризиками, що полягає у своєчасному виявленні потенційних загроз, розробленні заходів реагування та підтриманні належного рівня інформування;
- управлінська здатність відмовлятися від нереалістичних зобов'язань, що сприяє дотриманню визначених меж проєкту;
- своєчасне завершення проєкту, яке є необхідною умовою запобігання перевитратам ресурсів і втраті управлінського контролю.

Варто зазначити, що в процесі реалізації проєкту замовник може ініціювати додаткові вимоги або функціональні зміни, що призводить до зростання обсягу робіт. У зв'язку з цим команда проєкту повинна орієнтуватися на чітко визначені критичні фактори успіху, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Обов'язковою передумовою реалізації проєкту є наявність обґрунтованого економічного підґрунтя, яке підтверджує доцільність інвестування, визначає очікувані вигоди та встановлює відповідальну особу за реалізацію проєкту і досягнення його результатів, зокрема спонсора проєкту.

Критичні фактори успіху повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними та зрозумілими для всіх учасників. Дотримання встановлених процедур, методів і стандартів управління свідчить про високий рівень організації проєкту. Натомість відхилення від запланованих показників може вказувати на необхідність удосконалення управлінських процесів. Проєкт вважається успішним у разі дотримання запланованого графіка, бюджету та встановлених вимог до якості результатів [7, с. 23].

Отже, управління проєктом доцільно розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних функціональних напрямів, кожен з яких потенційно містить джерела ризику. Невизначеність у межах однієї управлінської функції здатна поширюватися на інші складові проєкту, посилюючи загальний рівень ризикованості. У зв'язку з цим процес управління ризиками має бути тісно інтегрований у всі ключові напрями управління проєктною діяльністю, а не обмежуватися окремим етапом або ізольованою функцією. Взаємозв'язок між основними функціями управління проєктом та характерними для них ризиками узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Взаємозалежність функцій управління проєктом та ризиків, що
виникають у процесі їх реалізації**

Функціональний напрям управління проєктом	Характеристика потенційних ризиків
Управління змістом та обсягом робіт	Існує ймовірність неконтрольованого розширення обсягу завдань або появи додаткових вимог, що призводить до відхилення від первинних цілей проєкту.
Управління якістю	Можливе недотримання встановлених стандартів, технічних вимог або очікувань замовника щодо кінцевого результату.
Управління строками виконання	Ризик порушення календарного плану, затримок у виконанні етапів або недотримання визначених термінів реалізації проєкту.
Управління вартістю	Імовірність перевищення запланованих фінансових ресурсів або виникнення непередбачених витрат.
Управління договірними зобов'язаннями	Ризики, пов'язані з неналежним виконанням контрактів, затримками постачання ресурсів або недотриманням умов угод.
Управління людськими ресурсами	Нестача кваліфікованого персоналу, неефективний розподіл обов'язків або зниження продуктивності праці команди проєкту.
Управління інформацією та комунікаціями	Виникнення проблем із повнотою, достовірністю чи своєчасністю обміну інформацією, що може призводити до втрати управлінських рішень або інноваційних ідей.
Управління ризиками	Недостатня ідентифікація або занижена оцінка окремих ризиків, що не були враховані на етапі планування та можуть реалізуватися в процесі виконання проєкту.

Незважаючи на те, що управління проєктом орієнтоване на досягнення запланованих результатів у межах визначених фінансових, часових та якісних

параметрів, усі управлінські рішення реалізуються в умовах невизначеності. Саме ризики, які виникають у процесі планування та виконання проєкту, здатні істотно впливати на дотримання бюджету, графіка та вимог до результатів, що зумовлює необхідність їх системного врахування.

Управління ризиками не може функціонувати ізольовано від інших елементів проєктного менеджменту, оскільки кожна управлінська функція є потенційним джерелом ризикових подій. Взаємозв'язок процесу ризик-менеджменту з ключовими функціональними напрямками управління проєктом узагальнено у вигляді схеми, поданої на рисунку 1.1.

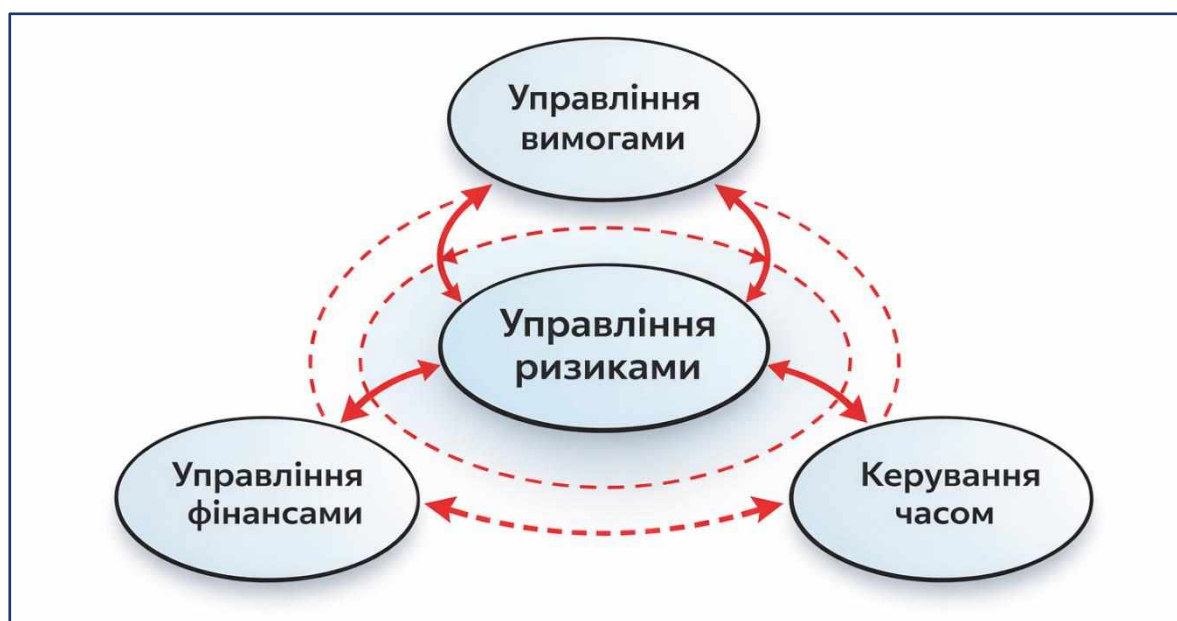


Рис. 1.1 Взаємозв'язок процесів ризик-менеджменту з функціями управління проєктною діяльністю

Аналіз представленої схеми дозволяє дійти висновку, що результативність управління ризиками безпосередньо залежить від рівня координації та узгодженості всіх функцій управління проєктом. Ефективний ризик-менеджмент можливий лише за умови комплексного підходу, який передбачає управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу проєкту та їх інтеграцію в загальну систему управління підприємством.

1.2 Ризик як економічна категорія та його роль у проєктній діяльності підприємства

Формування результативної системи ризик-менеджменту на підприємстві неможливе без ґрунтовного розуміння сутності ризику та механізмів його впливу на проєктну діяльність. У загальному розумінні ризик розглядається як імовірність виникнення небажаної події та масштаб її можливого впливу на досягнення цілей проєкту, зокрема щодо обсягу робіт, якості результатів, строків реалізації та вартості. Як зазначає Волощук Л. О., ризик має потенційний характер і може не реалізуватися, оскільки стосується подій, що ще не відбулися [12]. Таким чином, ризик виступає прогнозованим сценарієм розвитку подій із можливими негативними наслідками [11].

У наукових дослідженнях ризик також інтерпретується як результат взаємодії двох ключових чинників — невизначеності та обмежень, у межах яких здійснюється проєктна діяльність [9]. Графічне відображення цього взаємозв'язку подано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Взаємодія невизначеності та обмежень у формуванні проєктних ризиків

З позиції управління проєктами оптимальною є ситуація, за якої рівень

невизначеності є мінімальним, а вплив обмежень не перешкоджає досягненню запланованих результатів. Натомість поєднання високої невизначеності та жорстких обмежень створює критичний рівень ризику, здатний негативно вплинути на реалізацію проєкту. Зниження ризику до прийняттого рівня можливе шляхом скорочення невизначеності, послаблення обмежень або одночасного впливу на обидва чинники. Водночас у практичній діяльності підприємств можливості зменшення обмежень часто є обмеженими, що зумовлює доцільність концентрації управлінських зусиль саме на зниженні рівня невизначеності.

Важливим аспектом у контексті управління ризиками є прийняття управлінських рішень в умовах неповної інформації. Навіть за наявності формалізованих процедур і регламентів більшість рішень у проєктній діяльності ухвалюються в ситуаціях, коли частина інформації є недоступною або невизначеною [13]. У міру переходу від умов повної визначеності до зростаючої невизначеності рівень потенційних втрат для проєкту істотно підвищується [25]. Основні напрями реалізації управління ризиками в таких умовах узагальнено на рисунку 1.3.

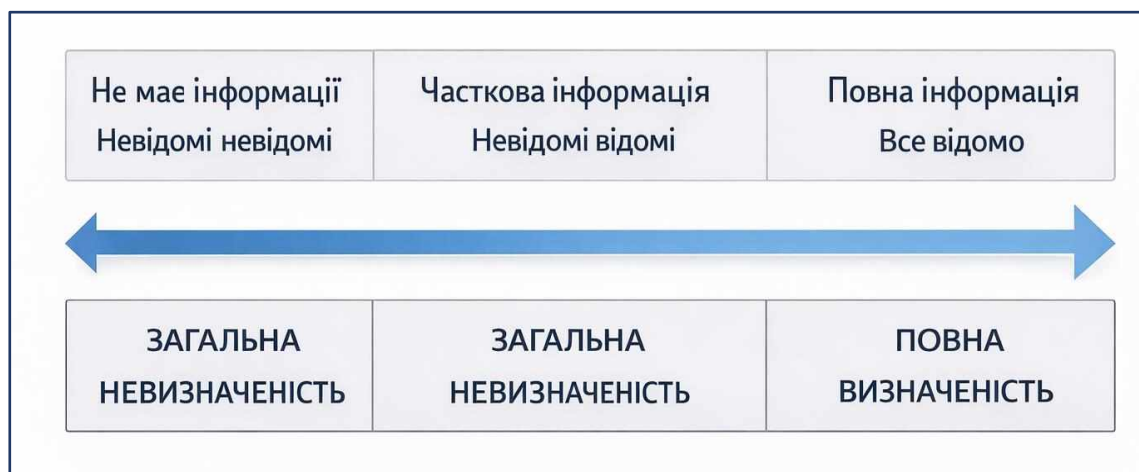


Рис 1.3 Основні підходи до управління ризиками за різних рівнів невизначеності

Попри те, що невизначеність традиційно асоціюється з негативними наслідками, сучасні підходи до ризик-менеджменту розглядають її також як джерело нових можливостей. Управління ризиками функціонує в проміжному

просторі між повною визначеністю та повною невизначеністю, зосереджуючись на прогнозуванні можливих відхилень від запланованого перебігу подій і впровадженні превентивних або коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє трансформувати окремі ризики у потенційні можливості розвитку проєкту [27]. Зазначене узгоджується з позицією Олійника О. О., який підкреслює, що позитивні ризики можуть сприяти скороченню строків реалізації проєкту, підвищенню якості результатів або зростанню його прибутковості [24].

Візуалізація підходу до сприйняття ризиків не лише як загроз, а і як ресурсу для зростання подана на рисунку 1.4.

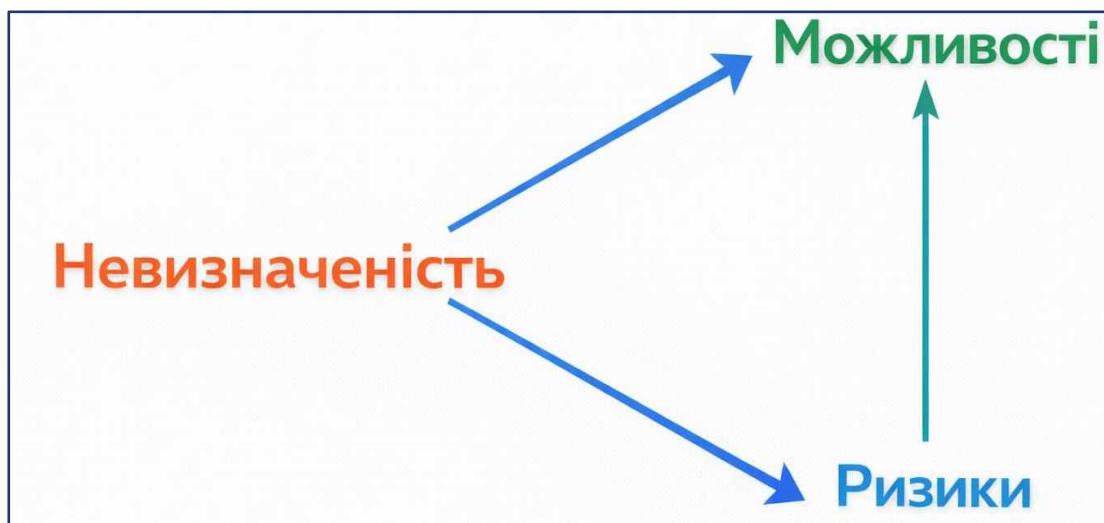


Рис. 1.4 Ризики як джерело потенційних можливостей у проєктній діяльності

У сучасному конкурентному середовищі здатність підприємства ідентифікувати можливості в умовах невизначеності є важливою передумовою його сталого розвитку та виживання на ринку [21]. Водночас ефективність такого підходу значною мірою залежить від професійної компетентності осіб, які приймають управлінські рішення, та їх здатності адекватно оцінювати ймовірність виникнення ризиків і масштаб можливих наслідків.

Практика свідчить, що підприємства, які постійно стикаються з кризовими ситуаціями в межах проєктної діяльності, зазвичай не мають сформованої системи управління ризиками. Неефективний ризик-менеджмент

проявляється у відсутності чіткого розуміння необхідних дій, строків їх реалізації та достатності вжитих заходів [37]. Оскільки ризики є невід'ємним елементом будь-якого проєкту, їх неможливо повністю усунути, проте можливо знизити до прийнятного рівня [20]. Професійне управління проєктними ризиками дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

У наукових джерелах управління ризиками часто розглядається в тісному взаємозв'язку з управлінням проєктами, оскільки обидві системи орієнтовані на досягнення визначених цілей і підвищення ймовірності успіху проєкту [14]. Більшість досліджень підтверджує, що ефективний ризик-менеджмент є важливим чинником досягнення успіху, який традиційно оцінюється через модель «час – бюджет – продуктивність» [4].

Таким чином, ризик виступає ключовим фактором, що безпосередньо впливає на результати проєктної діяльності підприємства. Невдача проєкту є неприйнятною з огляду на фінансові, репутаційні та стратегічні наслідки для компанії. Хоча причини невдач можуть бути різноманітними, вирішальними залишаються дотримання строків, бюджетних обмежень і запланованих показників ефективності, у забезпеченні яких управління ризиками відіграє інтегруючу роль.

З огляду на це доцільним є подальше дослідження моделі «час – бюджет – продуктивність» з урахуванням інтеграції процесів ризик-менеджменту з метою перевірки їх визначального впливу на успіх проєктів у діяльності досліджуваного підприємства. У межах даної роботи проблематика дослідження зосереджується на:

- визначенні критеріїв успішності проєкту та ролі управління ризиками у його досягненні;
- встановленні пріоритетності функцій управління проєктом залежно від рівня їх ризикового впливу;
- пошуку шляхів оптимізації процесу управління ризиками на підприємстві.

Функціональні напрями управління проектом, що характеризуються підвищеним рівнем ризику, розглядаються як першочергові об'єкти для впровадження та вдосконалення інструментів ризик-менеджменту. Відповідні рекомендації щодо оптимізації системи управління ризиками будуть обґрунтовані та запропоновані для інтеграції в існуючу практику управління підприємством.

1.3 Еволюція та методологія управлінського консалтингу як інструмента організаційних змін

Управлінський консалтинг у сучасній науковій думці трактується багатоваріантно, однак більшість підходів можна звести до двох концептуальних ліній. Перша інтерпретація ґрунтується на широкому функціональному розумінні консультування як будь-якої допомоги організації щодо аналізу процесів, структури завдань і пошуку управлінських рішень, у межах яких консультант долучається до розв'язання проблеми. Друга інтерпретація розглядає консалтинг як професійну сервісну діяльність із визначеними параметрами: фахівці, працюючи на контрактних засадах, ідентифікують проблеми клієнта, здійснюють їх діагностику, формують висновки та надають рекомендації щодо вдосконалення управління. У практиці ці підходи є взаємодоповнюваними й відображають різні аспекти одного явища.

Для поглибленого розкриття змісту консалтингової діяльності доцільним є аналіз трансформації її визначень і принципів. Наприкінці XX століття акцент у визначеннях робився переважно на професійній природі консалтингу, тоді як у подальшому до характеристик додалися риси підприємницької діяльності (орієнтація на ринок, конкуренцію, масштабування послуг). Оскільки жодне визначення не охоплює всі характеристики консалтингу вичерпно, узагальнення різних підходів дозволяє сформулювати більш системне

трактування.

У межах даного дослідження доцільно використовувати такі робочі визначення:

- консалтингова діяльність — сфера професійних послуг, у межах якої експертна допомога надається за запитом керівника або власника бізнесу та має переважно рекомендаційний характер;

- менеджмент-консалтинг — професійна діяльність, спрямована на формування об'єктивних і незалежних рекомендацій, що сприяють підвищенню якості управління організацією-клієнтом.

Управлінське консультування також визначають як професійну підтримку керівників і управлінського персоналу, що базується на спільному опрацюванні рішень за результатами аналізу актуальних проблем функціонування або потенціалу розвитку підприємства в умовах постійної мінливості бізнес-середовища [19]. Саме ця ознака — адаптація до змін — робить консалтинг актуальним для підприємств, які прагнуть підвищити керованість, стійкість і результативність.

Ключові характеристики управлінського консалтингу доцільно узагальнити так:

- експертність і професійна компетентність консультантів, що формується через роботу з різними організаціями, узагальнення типових управлінських проблем, відстеження наукових і ринкових тенденцій; у такий спосіб консультант виступає «каналом» перенесення знань між теорією та практикою;

- консультант як радник, а не виконавець, тобто він формує рекомендації та відповідає за їх обґрунтованість, тоді як управлінське рішення й відповідальність за його наслідки залишаються на стороні клієнта;

- незалежність висновків, що передбачає автономність консультанта у формуванні аналітики та рекомендацій і збереження ним фінансової, адміністративної та емоційної дистанції від клієнтської організації.

Функціональною метою консалтингу є підтримка клієнта у впровадженні

позитивних змін, що охоплюють технічні, організаційні та поведінкові аспекти. Центральним завданням консалтингової роботи виступає діагностика проблем і пошук дієвих шляхів їх усунення або мінімізації. У практиці консалтингові послуги реалізуються або у форматі разових консультацій, або через повні консалтингові проєкти, що, як правило, включають три базові етапи:

- діагностика (виявлення проблемної ситуації);
- проєктування рішень (формування варіантів і рекомендацій);
- впровадження (супровід реалізації змін) [9, с. 76].

Організаційно процес консультування здебільшого поділяють на дві стадії. Передпроектна стадія охоплює усвідомлення проблеми клієнтом, постановку цілей і погодження формату взаємодії. Післяпроектна стадія зосереджена на оцінюванні ефектів змін, аналізі можливих додаткових проблем, уточненні фінансових результатів, а також професійному самоаналізі діяльності консультанта.

Тривалість консалтингових проєктів є варіативною — від короткострокових втручань до тривалих програм трансформації. Для досягнення результату застосовується комплексний підхід, що враховує взаємозв'язки між підсистемами підприємства. З метою підвищення якості діагностики та рекомендацій формується проєктна команда, до якої можуть входити експерти різних профілів, а координацію робіт здійснюють менеджери проєкту; при цьому широко використовуються колективні методи роботи (сесії, робочі групи, фасилітація) [29].

Результативність консалтингового проєкту визначається здатністю досягти якісного вирішення проблеми в межах часових і фінансових обмежень. Водночас консалтинг доцільно розглядати не лише як «інструмент ремонту» організації, а й як механізм її розвитку: у процесі взаємодії клієнт здобуває навички аналізу, оцінювання ситуацій та прийняття рішень, що підвищує його здатність самостійно реагувати на управлінські виклики в майбутньому.

Окремої уваги потребує питання залучення клієнта до консалтингової

роботи, оскільки саме рівень участі персоналу суттєво впливає на ефективність проєкту. За відсутності участі клієнта результативність консультування знижується. У форматі експертного консультування клієнт переважно надає дані та контролює хід робіт; у процесному — бере активну участь у формуванні рекомендацій; у навчальному — витрачає додатковий час на освоєння методик і формування компетентностей. Загальна логіка консалтингу полягає в переході від визнання незадовільного стану до фіксації позитивних змін, причому предмет роботи може охоплювати технологічні, економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні та інші аспекти.

Запропоновані консультантом зміни мають забезпечувати зростання ефективності підприємства. Відповідно до ситуацій, з якими стикається клієнт, типові завдання консультування можна згрупувати так:

- стабілізація та виправлення погіршеної ситуації;
- удосконалення вже функціонуючих процесів;
- формування принципово нової організаційної конфігурації або практики [17].

При плануванні змін важливо враховувати два взаємопов'язані виміри:

- технічний, що відображає зміст управлінської або комерційної проблеми та способи її розв'язання;
- людський, який охоплює взаємодію консультанта і клієнта, реакцію персоналу на зміни та управління прийняттям нових рішень у колективі.

Параметри змін, що впливають на успіх їх реалізації, включають необхідність схвалення з боку персоналу, глибину трансформацій та загальний рівень готовності підприємства до змін [31].

Історично розвиток управлінських підходів і, відповідно, консультування пов'язаний зі становленням науки управління. Хоча управління як практика існує з давніх часів, саме на початку XX століття розпочався інтенсивний розвиток управлінської науки. Вагомий внесок зробив Ф. Тейлор, сформулювавши принципи «наукового управління», зокрема орієнтацію на наукові методи замість традиційних навичок, кооперацію

замість конфліктів і підвищення продуктивності як стратегічну мету розвитку організації [23]. Подальше поширення методів управління відбулося через інструменти раціоналізації праці та планування, зокрема використання графіків і календарного контролю (діаграми Ганта), які й нині є базовими інструментами проєктного менеджменту.

Початково консультування, засноване на підходах наукового управління, фокусувалося на оптимізації організації праці та підвищенні продуктивності. Надалі значущого розвитку набули напрями, пов'язані з людськими ресурсами, мотивацією, маркетингом і фінансами; розширення предметної сфери консалтингу сприяло появі спеціалізованих консалтингових компаній, зокрема у фінансовому управлінні. Визнання консалтингу в промислово розвинених країнах у міжвоєнний період супроводжувалося тим, що послугами переважно користувалися великі корпорації, а також державні інституції. Важливий імпульс консалтингу надала Друга світова війна: потреба в мобілізації управлінських ресурсів і використанні методик операційних досліджень сприяла перенесенню військових аналітичних підходів у бізнес-управління [28].

Післявоєнний період, активізація ділової діяльності та технологічні зрушення створили сприятливі передумови для швидкого зростання управлінського консалтингу. Сьогодні він є універсальним інструментом підвищення ефективності організацій у різних галузях економіки, а його застосування виходить далеко за межі виробничого сектору, охоплюючи фінансові послуги, страхування, торгівлю, транспорт, будівництво, а також соціально значущі сфери — освіту, охорону здоров'я і державне управління. Це підтверджує здатність консалтингу забезпечувати різноманітні формати підтримки підприємств і підсилювати їх управлінську спроможність у середовищі постійних змін.

Отже, управлінський консалтинг у сучасних умовах доцільно розглядати як практичний інструмент підвищення керованості організації через діагностику проблем, проєктування змін і супровід їх упровадження. З огляду

на те, що підприємства функціонують у середовищі високої мінливості, більшість управлінських рішень супроводжуються невизначеністю, а отже — ризиками, які можуть впливати на фінансові результати, стабільність процесів і досягнення стратегічних цілей.

У цьому контексті консалтинг набуває особливого значення саме для побудови та вдосконалення системи ризик-менеджменту: він забезпечує незалежну оцінку ризиків, допомагає сформувати ризик-орієнтовані процедури планування й контролю, визначити відповідальність і стандарти взаємодії, а також інтегрувати управління ризиками у ключові бізнес-процеси підприємства. Саме тому подальше дослідження в межах роботи зосереджується на аналізі ризик-менеджменту як системної управлінської функції та визначенні підходів до його удосконалення з використанням інструментів управлінського консалтингу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Структурні складові та функціонування системи управління ризиками

Система управління ризиками у проєктній діяльності підприємства являє собою комплекс узгоджених управлінських процесів, методів і інструментів, спрямованих на зниження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на досягнення запланованих результатів. Її призначення полягає не лише у реагуванні на ризикові події, а й у формуванні здатності проєкту адаптуватися до змін середовища, зберігаючи керованість, стабільність і результативність.

В умовах сучасних трансформацій соціально-економічного простору України, зумовлених повномасштабною війною, турбулентністю ринків, інфраструктурними та безпековими викликами, питання впровадження системного ризик-менеджменту набуває особливої актуальності. За таких обставин управління ризиками перетворюється з допоміжної функції на критично важливий елемент забезпечення життєздатності проєктів та безперервності діяльності підприємств.

Відповідно до положень міжнародних стандартів управління проєктами та ризиками (PMBOK, ISO 31000), система управління ризиками базується на низці взаємопов'язаних складових [8].

Першим елементом є ідентифікація ризиків, що передбачає систематичне виявлення потенційних подій або умов, здатних негативно вплинути на реалізацію проєкту. У межах цього процесу аналізуються як зовнішні чинники (макроекономічна нестабільність, регуляторні зміни, політичні ризики, воєнні дії, енергетичні обмеження), так і внутрішні фактори (організаційна структура, рівень підготовки персоналу, наявність ресурсів,

технологічна спроможність). Комплексний підхід до ідентифікації дозволяє сформулювати повніший перелік загроз і мінімізувати ризик «сліпих зон» у проєктному управлінні.

Наступним компонентом є аналіз ризиків, який охоплює як якісні, так і кількісні методи оцінювання. Якісний аналіз спрямований на визначення джерел ризику, його характеру та можливих наслідків, тоді як кількісний аналіз дозволяє оцінити імовірність реалізації ризикової події та масштаб потенційних втрат. В умовах високої невизначеності, характерної для сучасних українських реалій, особливого значення набуває сценарний аналіз, що дає змогу прогнозувати розвиток подій за альтернативними сценаріями та заздалегідь готувати управлінські рішення.

Третім ключовим елементом є планування заходів реагування на ризики, що передбачає вибір і обґрунтування оптимальної стратегії управління кожним ідентифікованим ризиком. До таких стратегій належать уникнення ризику, його зменшення, передача або прийняття. В українських умовах, де ризики фізичної безпеки, перебої з енергопостачанням, релокація персоналу або пошкодження інфраструктури є системними, заходи реагування повинні бути гнучкими, швидко адаптованими до змін і реалістичними з огляду на обмежені ресурси.

Не менш важливим компонентом є моніторинг і контроль ризиків, що полягає у безперервному спостереженні за динамікою ризикових факторів, виявленні нових загроз і оцінюванні ефективності впроваджених управлінських заходів. Цей процес має циклічний характер і супроводжує проєкт на всіх етапах його життєвого циклу, забезпечуючи своєчасну корекцію управлінських рішень.

Завершальним, але концептуально визначальним елементом є інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління проєктом. Управління ризиками не повинно існувати ізольовано — воно має бути органічно вбудоване в процеси планування, бюджетування, управління ресурсами, комунікаціями та контролю виконання. Така інтеграція дозволяє підвищити

узгодженість управлінських дій і зменшити ймовірність прийняття рішень без урахування ризикового контексту.

Недооцінка або формальний підхід до управління ризиками часто призводить до негативних наслідків. Практика засвідчує, що значна частина проєктних невдач пов'язана з ігноруванням ризиків або надмірно оптимістичною оцінкою їхнього впливу. Дослідження підтверджують, що проєкти, у яких ризик-менеджмент не інтегрований у ключові етапи життєвого циклу, частіше стикаються з перевищенням бюджету, порушенням строків та зниженням якості кінцевих результатів [18].

Ризики в межах проєкту мають різну природу залежно від функціональних напрямів управління. Так, ризики обсягу робіт пов'язані зі змінами вимог замовника, нечітким визначенням меж проєкту або впровадженням нових технологій без належної апробації. Ризики якості виникають унаслідок обмеженості ресурсів, недостатньої деталізації технічних вимог або вимушених компромісів у процесі реалізації. Часові ризики для українських проєктів часто зумовлені перебоями в постачанні, обмеженим доступом до об'єктів, комендантськими обмеженнями та евакуацією персоналу.

Особливої уваги потребують фінансові ризики, що пов'язані з валютними коливаннями, зростанням вартості матеріалів, податковими змінами та необхідністю додаткових витрат на забезпечення безпеки, резервне енергоживлення чи захист інформації. Ризики людських ресурсів включають втрату ключових фахівців унаслідок мобілізації або міграції, емоційне вигорання персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів. Комунікаційні ризики проявляються у вигляді втрати інформації, порушення каналів зв'язку або кібератак. Інтеграційні ризики пов'язані з відсутністю цілісного бачення проєкту та недостатнім розумінням ролі ризик-менеджменту з боку управлінської команди.

Крім того, характер ризиків змінюється залежно від етапу життєвого циклу проєкту. На початковій стадії домінує висока невизначеність щодо

цілей, ресурсів і середовища реалізації, проте саме цей етап є найбільш сприятливим для впровадження превентивних заходів. У фазі реалізації можливості для корекції обмежуються, а ключового значення набуває здатність оперативно реагувати на події та зберігати стабільність виконання робіт.

Отже, системний підхід до управління ризиками дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити адаптивність проєктів і запобігти реалізації критичних сценаріїв. Для українських підприємств, що функціонують в умовах війни та постійних змін, формування ефективної, інтегрованої системи ризик-менеджменту є необхідною передумовою успішної реалізації проєктів і довгострокової стійкості бізнесу.

2.2 Логіка та інструментарій реалізації процесу ризик-менеджменту на підприємстві

Процес управління ризиками на підприємстві доцільно розглядати як послідовну та циклічну систему управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення загроз, оцінювання їхнього впливу, розроблення відповідних управлінських рішень і постійний контроль результативності застосованих заходів. У спрощеному вигляді ризик-менеджмент охоплює такі базові етапи: ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінку, формування заходів реагування, моніторинг реалізації ризиків і систематичне документування отриманої інформації.

Типова модель процесу управління ризиками, яка застосовувалася на підприємстві, обраному для дослідження, представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Узагальнена схема процесу управління ризиками в діяльності підприємства

Початковим і водночас визначальним етапом ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, оскільки саме на цьому етапі формується база для подальшого аналізу й ухвалення управлінських рішень. Ризики, що мають потенційний вплив на досягнення цілей проєкту, можуть бути згруповані залежно від поєднання двох ключових параметрів — ймовірності настання події та рівня її впливу. У наукових дослідженнях виділяють чотири основні категорії ризиків: високий вплив — висока ймовірність; високий вплив — низька ймовірність; низький вплив — висока ймовірність; низький вплив — низька ймовірність [6].

Особливої уваги потребують ризики з високим рівнем впливу, навіть за умови низької ймовірності їх реалізації. Прикладом таких ризиків можуть бути стихійні лиха або масштабні зовнішні шоки, здатні спричинити критичні наслідки для проєкту. На практиці таким ризикам іноді приділяється недостатньо уваги, що створює вразливі місця в системі управління. Водночас, попри високу потенційну вартість наслідків, очікувані втрати від таких подій можуть бути меншими порівняно з сукупним впливом численних ризиків із меншою серйозністю, але значно вищою частотою виникнення [3].

Якість ідентифікації ризиків значною мірою залежить від рівня знань і практичного досвіду учасників процесу. З цією метою до роботи залучають як членів проєктної команди, так і зовнішніх експертів, які володіють

спеціалізованими знаннями, але не беруть безпосередньої участі в операційній діяльності проекту.

Співвідношення між імовірністю ризику та масштабом його впливу візуалізовано на рисунку 2.2..

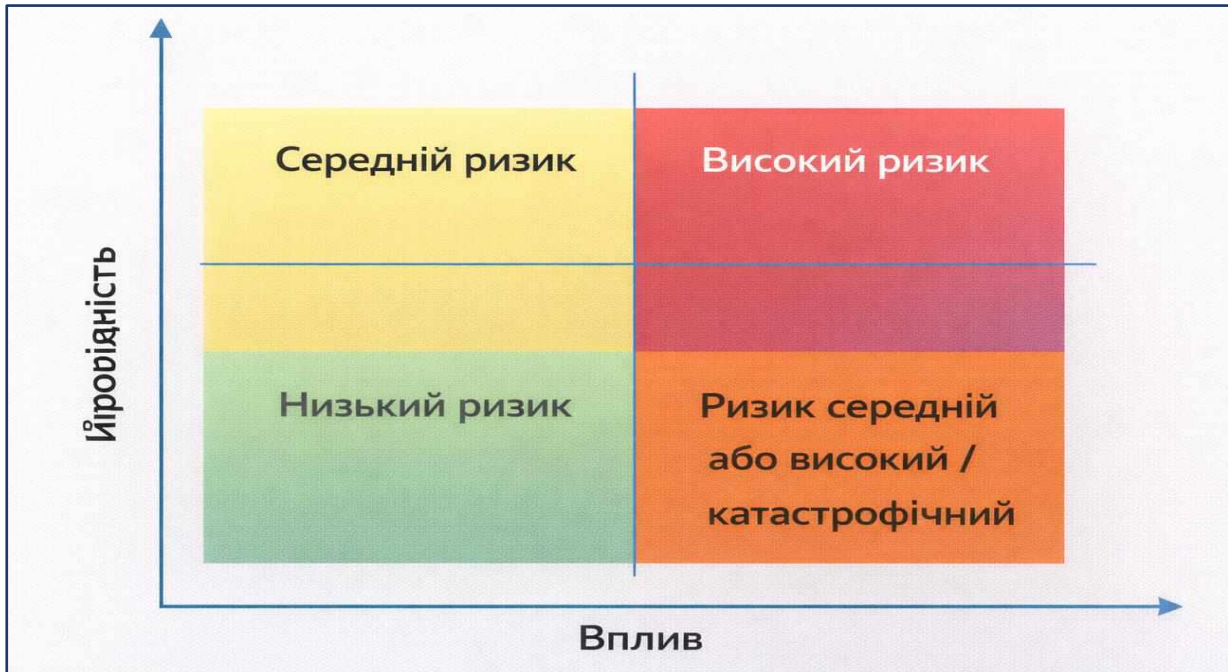


Рис. 2.2 Матриця взаємозалежності ймовірності виникнення ризику та рівня його впливу

На основі накопиченого досвіду та результатів аналізу для кожного проекту формується адаптована команда з управління ризиками. Виявлені ризики зазвичай класифікують на ділові та чисті (страхові) [2]. Ділові ризики, за визначенням С. В. Коробки, пов'язані зі змінами фінансових результатів діяльності підприємства, зокрема прибутків або збитків [16]. З метою мінімізації негативного впливу таких ризиків підприємства залучають підготовлений персонал і застосовують відповідні управлінські інструменти. Крім того, ризики поділяють на зовнішні (передбачувані та непередбачувані) та внутрішні (технічні й нетехнічні), що відображено на рисунку 2.3.

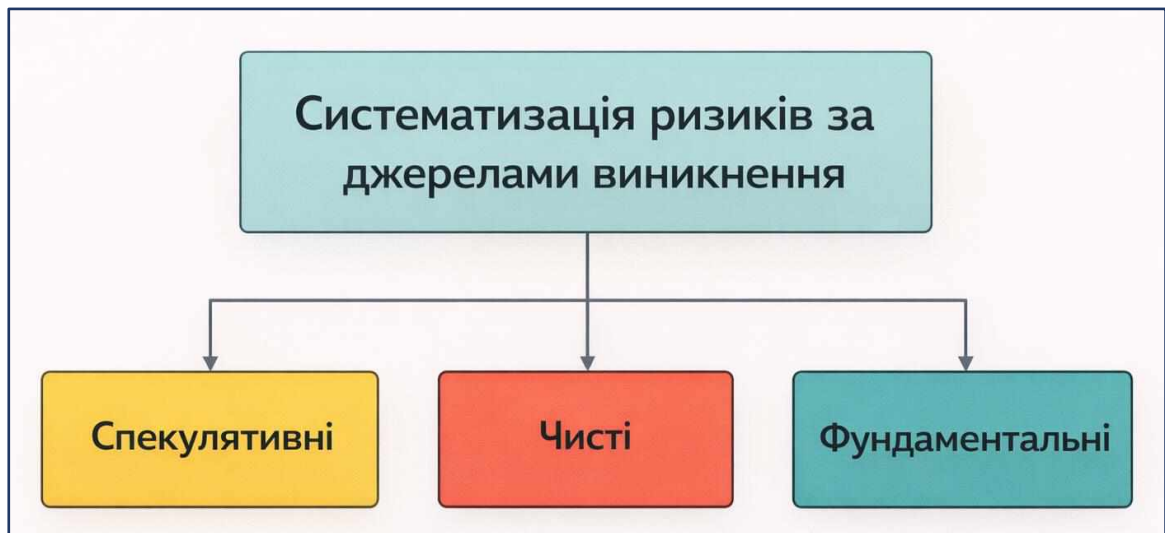


Рис. 2.3 Систематизація ризиків за джерелами виникнення

Наступним етапом процесу є оцінка ризиків, основною метою якої є поглиблене розуміння потенційних загроз і визначення їхньої пріоритетності. Оцінювання ризиків дозволяє не лише виявити найбільш критичні фактори, а й сформуванати альтернативні сценарії розвитку подій ще на етапі планування проєкту. У разі нестачі інформації або високого рівня невизначеності формується резерв на непередбачені обставини.

Процедура оцінки ризиків охоплює послідовне проведення якісного аналізу (класифікація ризиків за рівнями значущості), кількісного аналізу (визначення ймовірності та величини впливу), оцінювання наслідків, вибір стратегій реагування та подальшу пріоритезацію з обов'язковою фіксацією результатів. Оскільки ризикове середовище є динамічним, оцінка ризиків має здійснюватися на постійній основі з урахуванням змін масштабу та умов реалізації проєкту.

У практиці управління ризиками застосовуються різноманітні методи оцінювання, серед яких: аналіз документації, структуровані інтерв'ю, вивчення історичних даних, контрольні списки, SWOT-аналіз, мозковий штурм, метод Дельфі, дерева рішень, моделювання Монте-Карло, статистичні методи та теорія прийняття рішень. На підприємстві, де проводилось дослідження, найбільш поширеними були методи збору інформації та мозкового штурму, що пояснюється невеликим розміром робочих груп і можливістю швидкої

комунікації між учасниками процесу.

Етап реагування передбачає розроблення й реалізацію стратегій управління ризиками, які можуть варіюватися від простих коригувальних дій до комплексних планів реагування на масштабні загрози. Залежно від обраної стратегії ризики можуть бути прийняті, зменшені, передані або уникнуті. У разі виникнення непередбачених ситуацій, пов'язаних із браком інформації чи ресурсів, застосовуються спеціальні плани дій, що дозволяють оперативно адаптувати управлінські рішення [22].

На досліджуваному підприємстві резерви на непередбачені витрати формувалися у відсотковому співвідношенні до загального обсягу робіт, що створювало гібридну модель управління резервами. У критичних ситуаціях можливим є коригування обсягу робіт, бюджету, строків або навіть припинення проєкту з метою уникнення подальших втрат.

Моніторинг ризиків спрямований на відстеження залишкових загроз, виявлення нових ризиків і контроль ефективності реалізованих заходів протягом усього життєвого циклу проєкту [31]. Для цього застосовуються аудит ризиків, аналіз відхилень, оцінка тенденцій і вимірювання ключових показників.

Невід'ємною складовою ризик-менеджменту є систематичне документування. Оскільки інформація часто є неповною або неоднозначною, особливої цінності набувають внутрішні історичні дані підприємства. Документація повинна містити перелік початкових припущень, ідентифіковані ризики, їх класифікацію, результати якісної та кількісної оцінки, використані методи аналізу, а також протоколи засідань і прийняті управлінські рішення.

Таким чином, удосконалення процедур ідентифікації, оцінювання, реагування, моніторингу та документування ризиків сприяє підвищенню зрілості системи ризик-менеджменту та створює передумови для зростання ймовірності успішної реалізації проєктів на підприємстві..

2.3 Роль комунікацій у забезпеченні ефективного ризик-менеджменту підприємства

У сучасному середовищі функціонування підприємств управління ризиками неможливе без налагодженої системи комунікацій. Особливої ваги цей аспект набуває в умовах України, де повномасштабна війна суттєво підвищила рівень невизначеності, загроз і динамічних змін. За таких обставин комунікація виступає не лише інструментом обміну інформацією, а й ключовим чинником забезпечення узгодженості управлінських рішень, формування довіри між учасниками процесу та підвищення стійкості організації до ризиків.

Ефективні комунікації забезпечують прозорість процедур ризик-менеджменту, сприяють своєчасному виявленню загроз, координації дій між підрозділами та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. У системі управління ризиками комунікаційна складова пронизує всі етапи життєвого циклу ризику, виконуючи інтегруючу та координуючу функцію.

Життєвий цикл управління ризиками умовно охоплює п'ять ключових етапів, на кожному з яких комунікація відіграє визначальну роль.

1. Узгодження організаційної стратегії та цілей. На початковому етапі загальна стратегія підприємства трансформується у конкретні стратегічні, тактичні та операційні цілі. Комунікація забезпечує залучення керівництва, ключових менеджерів і зацікавлених сторін до процесу формування та коригування стратегічних пріоритетів. Вона сприяє досягненню спільного розуміння напрямів розвитку та допустимого рівня ризику.

В умовах воєнного стану стратегічні орієнтири українських підприємств можуть змінюватися вкрай швидко під впливом безпекових, економічних або логістичних факторів. Тому особливого значення набувають відкриті, гнучкі та регулярні комунікації, які дозволяють оперативно інформувати персонал про зміни, зберігаючи при цьому керованість процесів.

2. Ідентифікація ключових ризиків і визначення рівня ризик-апетиту. На

цьому етапі здійснюється виявлення ризиків, здатних перешкоджати досягненню поставлених цілей, а також визначається рівень ризику, який підприємство готове прийняти. Комунікація є основою для формування єдиного бачення ризиків у різних функціональних підрозділах.

Регулярні міжфункціональні наради, робочі зустрічі, семінари та воркшопи сприяють:

- обміну інформацією між підрозділами;
- узгодженню оцінок ризиків між керівниками та виконавцями;
- формуванню культури ризик-орієнтованого мислення.

Для підприємств, що працюють у різних регіонах України або зазнають релокації персоналу, налагоджена комунікація дозволяє своєчасно враховувати зміну загроз та коригувати підходи до управління ризиками.

3. Розроблення та впровадження контрольних заходів. На етапі реагування на ризики формуються конкретні процедури, політики й інструменти контролю. Комунікація тут виконує кілька важливих функцій: забезпечує інформування персоналу про запроваджені заходи, слугує платформою для спільного напрацювання рішень та підвищує ефективність контролю через навчання й інструктажі.

В умовах обмеженого доступу до ресурсів і нестабільної інфраструктури, що характерно для України, особливої актуальності набуває використання цифрових каналів комунікації, резервних засобів зв'язку та захищених інформаційних систем. Це дозволяє зменшити ризики втрати даних і забезпечити безперервність управління.

4. Поточний моніторинг ризикових подій. Моніторинг передбачає систематичне спостереження за реалізацією ризиків, фіксацію інцидентів і аналіз їхньої динаміки. Комунікація на цьому етапі має бути регулярною, прозорою та двосторонньою. Важливу роль відіграють звітність, оперативні повідомлення та канали зворотного зв'язку.

У період воєнної нестабільності відкритість комунікації значною мірою визначає рівень довіри з боку працівників, партнерів, клієнтів і донорів.

Своєчасне інформування про ризики та дії з їх нейтралізації знижує рівень напруженості та сприяє збереженню репутаційної стійкості підприємства.

5. Реагування на інциденти та кризові ситуації. У разі реалізації ризику ефективна комунікація є критично важливою для координації дій і мінімізації наслідків. Вона повинна забезпечувати оперативне інформування відповідальних осіб, пояснення причин події та чітке донесення алгоритму подальших дій.

Налагоджена кризова комунікація дозволяє уникнути паніки, запобігти поширенню недостовірної інформації та зменшити довгострокові фінансові й репутаційні втрати. В умовах війни це має особливе значення, оскільки інформаційні ризики часто посилюють реальні загрози.

Узагальнюючи, слід зазначити, що комунікація в системі управління ризиками є не допоміжною, а базовою управлінською функцією. Вона забезпечує узгодженість рішень на всіх рівнях управління, підвищує оперативність реагування на зміни, сприяє прозорості процесів і зміцнює довіру між усіма учасниками проєкту.

В умовах воєнного стану комунікаційні механізми ризик-менеджменту повинні бути адаптивними, мультиканальними та стійкими до зовнішніх збоїв. Це передбачає поєднання сучасних цифрових інструментів, резервних каналів зв'язку, систем екстреного інформування та формування культури відкритої, відповідальної комунікації в межах підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «М-БІЛД ПЛЮС» НА ОСНОВІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

3.1 Використання управлінського консалтингу для стратегічного посилення діяльності ТОВ «М-Білд Плюс»

Управлінський консалтинг у сучасних умовах розглядається як професійна форма підтримки управлінських рішень, що ґрунтується на комплексному аналізі проблем і спільному напрацюванні шляхів їх подолання. Керівництво підприємств, зокрема у сфері будівництва, змушене постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, зростання ризиків і нестабільності зовнішніх умов [27]. У цьому контексті управлінське консультування виступає інструментом підвищення стратегічної гнучкості та якості управління.

Консалтингова діяльність є сферою професійних послуг рекомендаційного характеру, де консультант не приймає управлінських рішень замість клієнта, а забезпечує аналітичну, методичну та експертну підтримку. Остаточна відповідальність за вибір управлінських рішень і результати їх реалізації залишається за керівництвом підприємства. Водночас ключовою перевагою консалтингу порівняно з класичними формами навчання є індивідуалізований підхід: запропоновані рішення формуються з урахуванням галузевих, організаційних і ресурсних особливостей конкретної компанії.

Для ТОВ «М-Білд Плюс», яке здійснює діяльність у сфері будівництва в умовах воєнного стану, управлінський консалтинг є особливо актуальним. Підприємство функціонує в середовищі підвищених ризиків, пов'язаних із перебоями постачання, кадровим дефіцитом, фінансовою нестабільністю та безпековими загрозами. За таких умов зовнішні консультанти здатні

забезпечити неупереджену оцінку управлінських процесів, ідентифікувати вразливі місця в системі ризик-менеджменту та запропонувати адаптовані рішення, спираючись на досвід інших організацій і сучасні управлінські практики.

Перевага управлінських консультантів полягає в їхній незалежності від внутрішніх управлінських конфліктів і поточних операційних навантажень. Вони володіють ширшим інформаційним полем, працюють із різними галузями та здатні переносити ефективні управлінські підходи в новий організаційний контекст. Методологія реалізації консалтингового проєкту передбачає чітке визначення цілей, очікуваних результатів, розподілу ресурсів і відповідальності між консультантом та клієнтом, що є важливим для структурованого впровадження змін на підприємстві.

Серед перспективних напрямів управлінського консалтингу, актуальних для ТОВ «М-Білд Плюс», доцільно виокремити аутсорсинг окремих управлінських функцій. Передача частини процесів (фінансовий облік, управлінська звітність, IT-підтримка, логістичне планування) зовнішнім консультантам дозволяє підприємству зосередитися на ключових видах діяльності та зменшити операційні ризики. В умовах дефіциту ресурсів і нестабільного середовища це сприяє підвищенню ефективності використання наявного потенціалу.

Важливим напрямом консалтингової підтримки є побудова системи управлінської звітності, яка забезпечує керівництво ТОВ «М-Білд Плюс» релевантною та своєчасною інформацією для ухвалення стратегічних рішень. Така звітність базується на аналізі фінансових потоків, витрат і ризиків, що особливо актуально в умовах коливань цін на матеріали, змін у податковому середовищі та необхідності фінансового резервування.

Залежно від об'єкта та завдань консалтингового проєкту виділяють кілька напрямів управлінського консультування:

- цільове консультування, орієнтоване на досягнення конкретних результатів розвитку (впровадження систем управління, стратегічне

планування, підвищення інвестиційної привабливості);

- ціннісно-орієнтоване консультування, спрямоване на трансформацію управлінської культури та принципів прийняття рішень;
- персонал-орієнтоване консультування, пов'язане з розвитком управлінських і професійних компетенцій працівників;
- проблемно-орієнтоване консультування, що зосереджується на діагностиці та подоланні конкретних управлінських проблем.

На практиці консалтинг має комплексний характер і реалізується через різні моделі взаємодії між консультантом і клієнтом. Узагальнену характеристику таких моделей подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння моделей взаємодії консультанта з підприємством у процесі управлінських змін

Критерій оцінювання	Експертна модель	Діагностично-консультативна модель	Партнерська модель
Ступінь залучення консультанта	Мінімальний	Середній	Максимальний
Тривалість співпраці	Короткострокова	Обмежена у часі	Довгострокова
Участь у впровадженні змін	Відсутня	Часткова	Повний супровід
Рівень фінансових витрат	Низький	Середній	Високий
Стійкість отриманих результатів	Низька	Помірна	Висока
Інтенсивність зворотного зв'язку	Практично відсутня	Періодична	Постійна

Експертна модель передбачає надання консультантом готових рекомендацій без глибокого залучення у внутрішні процеси підприємства, що знижує витрати, але підвищує ризик поверхневого розуміння проблем. Діагностично-консультативна модель дозволяє глибше проаналізувати ситуацію, однак реалізація змін покладається переважно на клієнта. Найбільш ефективною для ТОВ «М-Білд Плюс» у сучасних умовах є партнерська модель, за якої консультант супроводжує всі етапи змін — від діагностики до

впровадження та навчання персоналу.

Окрему роль у консалтинговій діяльності відіграє передача знань і формування нових компетенцій. У процесі співпраці з консультантами на підприємстві накопичується інтелектуальний капітал, удосконалюються управлінські навички персоналу та підвищується здатність організації самостійно реагувати на майбутні ризики.

Таким чином, для ТОВ «М-Білд Плюс» управлінський консалтинг є не лише допоміжним інструментом, а повноцінним механізмом стратегічного розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту. Його цілеспрямоване застосування створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення стійкості до зовнішніх загроз і забезпечення довгострокового розвитку навіть у складних умовах воєнної нестабільності.

3.2. Система ідентифікації, моніторингу та контролю ризиків у господарській діяльності ТОВ «М-Білд Плюс»

Ефективність дослідження процесів управління ризиками значною мірою залежить від коректно обраного методологічного підходу, який забезпечує адекватність результатів і практичну цінність отриманих висновків. У науковій та консалтинговій практиці методи дослідження традиційно поділяють на кількісні та якісні, кожен із яких має власну логіку, інструментарій і сферу застосування.

Кількісні дослідження ґрунтуються на систематичному зборі числової інформації з подальшим використанням математичних і статистичних методів обробки даних. Такий підхід дозволяє проводити формалізований аналіз, зокрема розрахунок відсоткових показників, індексів, коефіцієнтів і тенденцій розвитку. Він є доцільним у випадках, коли необхідно отримати вимірювані результати для обґрунтування управлінських рішень.

Якісний аналіз, своєю чергою, орієнтований на глибоке розуміння

процесів, явищ і поведінкових аспектів, що не завжди можуть бути адекватно відображені в числовій формі. Він передбачає інтерпретацію спостережень, виявлення повторюваних закономірностей і формування узагальнень, характерних для певного кола учасників або організаційного середовища.

У наукових дослідженнях зазначається, що якісні методи найчастіше реалізуються через інтерв'ю, експертні обговорення та спостереження, тоді як кількісні підходи тяжіють до анкетування, опитувань і аналізу статистичних даних [29]. У межах управлінського консалтингу ці методи не протиставляються, а доповнюють один одного.

Окрім класифікації за типом даних, дослідження також розрізняють за логікою формування знань — дедуктивною та індуктивною. Дедуктивний підхід передбачає рух від загальних теоретичних положень до конкретних емпіричних спостережень. У цьому випадку дослідник перевіряє попередньо сформульовані гіпотези, спираючись на усталені принципи, моделі або нормативні положення [30].

Індуктивний підхід, навпаки, починається з аналізу конкретних фактів і практичних спостережень, на основі яких поступово формуються узагальнення та концептуальні висновки. Такий підхід є характерним для досліджень, орієнтованих на виявлення нових закономірностей або адаптацію управлінських рішень до унікальних умов діяльності підприємства.

Узагальнено вважається, що дедуктивна логіка переважно притаманна кількісним дослідженням, тоді як індуктивна — якісним. Взаємозв'язок між цими підходами та їх роль у процесі дослідження відображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Логіка формування дослідницького підходу в управлінському консалтингу

Для ґрунтовного аналізу процесів управління ризиками, прийняття управлінських рішень і розробки рекомендацій у межах консалтингових проєктів доцільно чітко розмежовувати кількісний та якісний підходи. Кожен із них має власні переваги, обмеження та практичні можливості застосування. У більшості випадків вони не є альтернативними, а формують єдину аналітичну систему, що забезпечує всебічне бачення проблеми.

Порівняльну характеристику основних відмінностей між кількісним і якісним аналізом подано в таблиці 3.2.

Порівняльна характеристика аналітичних підходів у дослідженні ризиків

Критерій аналізу	Кількісний підхід	Якісний підхід
Логіка побудови висновків	Дедуктивна (від теорії до фактів)	Індуктивна (від фактів до узагальнень)
Тип оцінювання	Об'єктивний, числовий	Інтерпретаційний, змістовний
Характер взаємозв'язків	Причинно-наслідковий	Контекстуально-пояснювальний
Тип запитань	Стандартизовані, закриті	Відкриті, гнучкі
Основна мета	Досягнення вимірюваного результату	Глибоке розуміння процесів
Обробка інформації	Статистичні та математичні методи	Аналітичний та текстовий аналіз
Формування висновків	Узагальнення на основі даних	Постійне уточнення та коригування

Наведене порівняння свідчить про суттєві методологічні відмінності між зазначеними підходами. Кількісний аналіз є особливо ефективним у ситуаціях, де важливими є точність, формалізація та можливість масштабного узагальнення результатів. Саме він лежить в основі фінансового аналізу, бюджетування та оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Водночас якісний підхід дозволяє глибше розкрити природу ризиків, зосереджуючись на управлінських процесах, організаційному контексті та поведінкових аспектах. Це робить його надзвичайно корисним у консалтингових проєктах, пов'язаних із трансформацією системи управління, змінами корпоративної культури та налагодженням комунікацій.

В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, характерної для України в період воєнного стану, інтегроване застосування кількісних і якісних методів дозволяє отримати комплексне уявлення про ризики, сформувані обґрунтовані управлінські рішення та підвищити адаптивність підприємства до нових викликів. Саме такий підхід є оптимальним для практики сучасного управлінського консалтингу.

Переконаність у тому, що ризик є ключовим чинником успішності проєктів і господарської діяльності, а також необхідність упровадження ефективного процесу ризик-менеджменту стали підґрунтям для аналізу

результатів попередніх наукових досліджень і оцінки того, наскільки організаційні активи підприємства визнають вплив ризиків на досягнення поставлених цілей.

Для забезпечення методологічної коректності консалтингового дослідження у сфері управління ризиками доцільно чітко розмежовувати первинні та вторинні методи збору інформації. Таке розмежування дозволяє оцінити рівень достовірності даних, ступінь їх актуальності та відповідність цілям дослідження.

У таблиці 3.3 наведено узагальнену порівняльну характеристику первинних і вторинних дослідницьких методів, що застосовуються в управлінському консалтингу та аналітичній практиці.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика методів збору інформації за джерелом походження

Критерій порівняння	Первинні методи	Вторинні методи
Сутність даних	Інформація, отримана безпосередньо дослідником для конкретного завдання	Дані, зібрані іншими суб'єктами та повторно використані
Джерела формування	Спостереження, анкетування, інтерв'ю, внутрішні документи підприємства	Наукові публікації, аналітичні огляди, статистичні бази даних
Приклади матеріалів	Інтерв'ю з працівниками, анкети, службові записи, внутрішні звіти	Статті, монографії, дисертації, архівні та медійні джерела

Первинні методи дослідження забезпечують високу релевантність і точність отриманої інформації, оскільки дані збираються з урахуванням конкретних цілей і специфіки діяльності підприємства. Для ТОВ «М-Білд Плюс» такі методи є особливо цінними, оскільки дозволяють отримати актуальні відомості про внутрішні управлінські процеси, ризики будівельної діяльності, проблеми ресурсного забезпечення та комунікацій.

Водночас вторинні методи дають змогу істотно скоротити часові та фінансові витрати, використовуючи вже наявну інформацію. Їх обмеженням є можливе зниження актуальності або недостатня відповідність специфіці

конкретного підприємства. Тому у практиці управлінського консалтингу найбільш ефективним вважається поєднання первинних і вторинних джерел, що дозволяє досягти балансу між глибиною аналізу та його економічною доцільністю.

З метою систематизації процесу дослідження управління ризиками у діяльності ТОВ «М-Білд Плюс» було визначено послідовність ключових етапів, які відображено на рисунку 3.2.

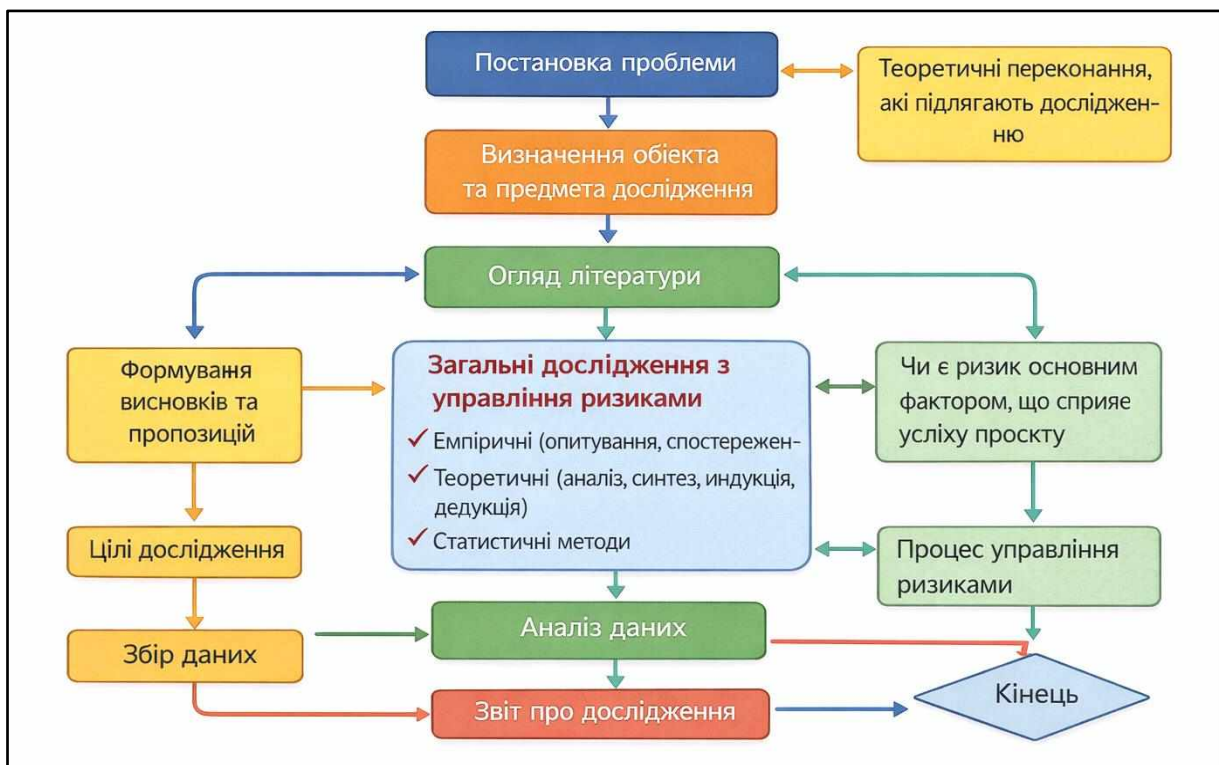


Рис. 3.2 Послідовність реалізації консалтингового дослідження у сфері управління ризиками

Початковим етапом стало розроблення дослідницької пропозиції, основними завданнями якої були:

- обґрунтування актуальності теми та отримання погодження на проведення дослідження;
- визначення проблемних аспектів управління ризиками, що потребують додаткового аналізу;
- оцінка практичної значущості очікуваних результатів для підприємства.

На цьому етапі здійснено системне опрацювання наукових публікацій з питань ризик-менеджменту з метою узагальнення підходів інших дослідників до оцінки впливу ризиків на успіх проєктів і процес управління. Особливу увагу було приділено аналізу практик неефективного управління ризиками та їх наслідків. Для підготовки роботи використовувалися підручники, монографії, електронні ресурси, навчальні курси та результати анкетного опитування.

З метою отримання первинної інформації від безпосередніх учасників господарської діяльності підприємства було організовано емпіричне дослідження.

Чітке формулювання цілей дало змогу окреслити перелік необхідних даних і трансформувати їх у дослідницькі запитання, орієнтовані на оцінку ефективності управління ризиками.

У процесі дослідження було використано такі інструменти збору даних:

- Анкетування — структурований інструмент збору інформації, що включає закриті та відкриті запитання;
- Інтерв'ю — форма збору даних шляхом особистого або дистанційного спілкування, яка забезпечує глибину інформації, але ускладнює подальший аналіз;
- Дослідження випадку (case study) — детальний аналіз конкретної управлінської ситуації, що дозволяє оцінити ризики в реальному операційному середовищі [36].

Ефективна анкета повинна бути логічно структурованою, зрозумілою для респондента та поєднувати різні типи запитань. Перевагами анкетування є відносна простота проведення, можливість охоплення широкої групи працівників і стандартизація відповідей, що спрощує аналіз даних. Анонімність опитування сприяє підвищенню щирості відповідей [38].

Водночас, за Кейнсом, анкетування має і певні обмеження: можливу некоректну інтерпретацію запитань респондентами та ризик неповного заповнення анкет. Вибір між відкритими і закритими запитаннями безпосередньо впливає на глибину та оброблюваність отриманих результатів,

що відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка відкритих і закритих запитань в анкетних дослідженнях

Закриті запитання	Відкриті запитання
Легкі для кількісного аналізу	Формують різноманітні та розгорнуті відповіді
Доцільні у масштабних опитуваннях	Ефективні для глибокого аналізу проблеми
Зручні за низької мотивації респондента	Не обмежують респондента форматом відповіді
Швидкі у заповненні	Ускладнюють узагальнення результатів
Можуть викликати упередження через обмежений вибір	Вимагають чіткого формулювання думки
Забезпечують стандартизацію	Дають змогу виявити унікальний досвід

Закриті запитання доцільно застосовувати в дослідженнях із великим обсягом вибірки, де важливо забезпечити швидку обробку результатів і порівнюваність відповідей. Вони дозволяють ефективно представити інформацію у вигляді таблиць і графіків, однак можуть обмежувати глибину аналізу.

Відкриті запитання, навпаки, забезпечують ширший простір для висловлення думок, дають змогу виявити нові аспекти проблеми та сформулювати додаткові гіпотези. У практиці управлінського консалтингу оптимальним вважається поєднання обох типів запитань, що забезпечує повноту та якість аналітичних висновків.

У межах даного дослідження було обґрунтовано доцільність використання анкетування як основного методу збору первинних даних. Такий вибір зумовлений низкою переваг цього інструменту, зокрема можливістю охоплення широкої та різноманітної групи респондентів, відносною простотою організації, низькими фінансовими витратами та мінімальними часовими затратами на збір інформації. Анкетування також дозволяє стандартизувати отримані відповіді, що суттєво спрощує їх подальший аналіз.

Для досягнення цілей дослідження була розроблена анкета, яка поєднувала закриті запитання з фіксованими варіантами відповідей та відкриті

запитання, що надавали можливість респондентам висловити власну думку й поділитися практичним досвідом. Такий підхід дозволив отримати як кількісні показники, так і якісні коментарі, що підвищило аналітичну цінність результатів. Повний перелік запитань анкети подано в Додатках А–Д.

Термін подання заповнених анкет було визначено з урахуванням можливості їх заповнення у зручний для респондентів час, що позитивно вплинуло на рівень участі та якість відповідей. Вибір учасників опитування здійснювався з урахуванням їхнього практичного досвіду участі у проєктах, стажу роботи та обізнаності з галузевими умовами діяльності ТОВ «М-Білд Плюс». Після цього анкета була розповсюджена серед відібраної групи з метою отримання інформації, необхідної для розв'язання поставлених дослідницьких завдань.

Основною метою анкетування було з'ясування того, чи розглядається управління ризиками як суттєвий чинник успішної реалізації проєктів, а також визначення факторів, які, на думку працівників, найбільше впливають на досягнення проєктних цілей в організації. Отримані емпіричні результати були зіставлені з теоретичними положеннями та попередніми науковими дослідженнями, що дало змогу оцінити рівень відповідності практики управління ризиками сучасним підходам.

Результати аналізу анкет і зворотного зв'язку респондентів подано на рисунках 3.3–3.16, а приклад використаної в організації матриці ризиків наведено в Додатку Е. Узагальнення отриманих даних свідчить, що модель матриці ризиків, яка застосовується в ТОВ «М-Білд Плюс», є структурованою, охоплює основні етапи процесу ризик-менеджменту та може вважатися оптимізованою для поточних умов діяльності.

На підставі відповідей респондентів встановлено наявність прямого взаємозв'язку між ефективністю управління ризиками та успішністю проєктів. Ризик розглядається як критично важливий елемент, що визначає ймовірність виникнення проблем на ранніх стадіях реалізації проєкту, а його своєчасне виявлення дозволяє забезпечити кращий контроль за ходом виконання робіт.

Отримані результати узгоджуються з позиціями науковців, які підкреслюють визначальну роль ризик-менеджменту в проєктному управлінні.



Рис. 3.3 Значення ризиків у системі управління проєктною діяльністю

Успішним, на думку більшості респондентів, є той проєкт, у якому ризики ідентифіковані на ранніх етапах і реалізовано комплекс заходів щодо зниження їх негативного впливу. Зокрема, за результатами опитування:

- близько 33% учасників визначають успіх проєкту через дотримання показників вартості, строків і якості, що відповідає класичній проєктній моделі;
- приблизно 18% респондентів пов'язують успішність із повним виконанням завдань відповідно до затвердженого проєктного наказу;
- майже 14% наголошують на важливості безпеки та запобігання інцидентам у поєднанні з контролем витрат і строків, визначаючи безпеку як пріоритетний чинник.

Порівняльний аналіз відповідей щодо значущості ризиків у процесі реалізації проєктів наведено на рисунку 3.4.

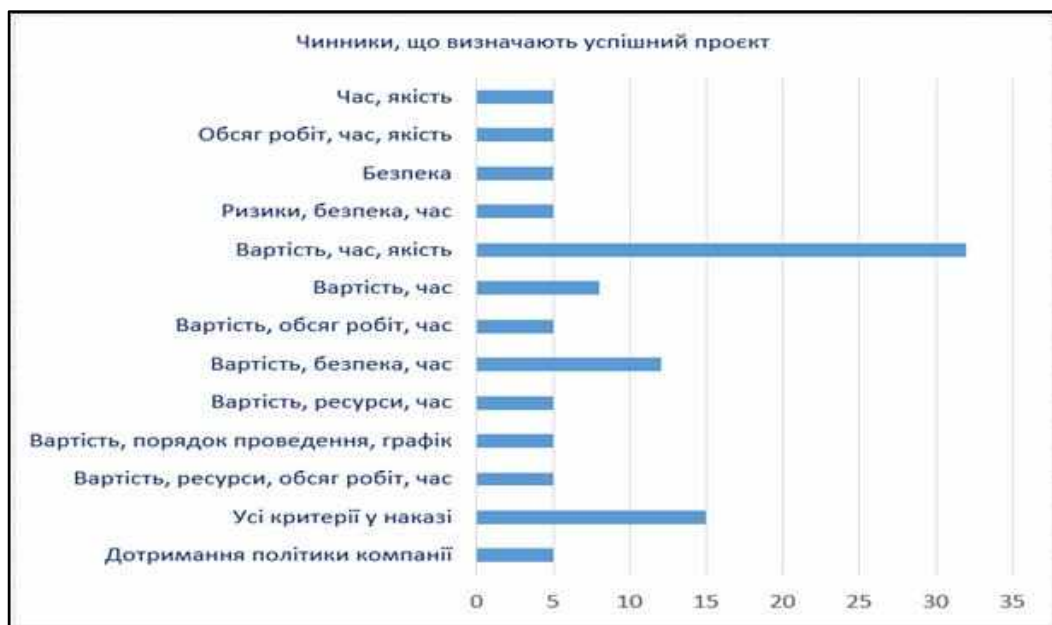


Рис. 3.4 Оцінка значущості ризиків у процесі виконання проєктів

Результати дослідження підтверджують, що кожен проєкт зазнає впливу ризиків, однак системне управління ними істотно підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів. Найбільш критичні ризики часто проявляються на завершальних етапах проєкту, що зумовлює необхідність безперервного моніторингу ризиків протягом усього життєвого циклу. Це дозволяє уникнути порушення строків і бюджету, запобігти зростанню витрат і своєчасно врахувати потенційні непередбачені витрати.

Аналіз пріоритетності функцій управління проєктом за рівнем ризику показав, що, за оцінками респондентів, найбільша загроза пов'язана саме з управлінням ризиками, що пояснюється недостатньою увагою до їх системної ідентифікації та облік.



Рис. 3.5 Розподіл ризиків за функціями управління проектом

Другим за значущістю фактором ризику було визначено обсяг проекту, зміна якого може призвести до суттєвого зростання вартості та вплинути на строки виконання. Третє місце посіли ризики, пов'язані з інформаційним забезпеченням і людськими ресурсами. Приблизно 14% опитаних вказали на недостатню увагу до управління інформацією, а ще близько 15% — на ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованого персоналу, особливо у випадках, коли залучення спеціалістів є критично необхідним.

Водночас часові та вартісні ризики, згідно з оцінками респондентів, не є домінуючими, що пояснюється наявністю резервів у кошторисах і ретельним плануванням графіків. Якість продукції також не розглядається як значне джерело ризику, оскільки її параметри чітко визначені договірними умовами, а закупівлі й контракти контролюються належним чином.

Щодо ролі управління ризиками у процесі реалізації проектів, результати опитування засвідчили, що хоча загалом цей процес визнається важливим, на практиці він системно застосовується переважно до великих проектів окремих підрозділів. Водночас ризики можуть виникати як у масштабних, так і в невеликих проектах, причому наслідки останніх інколи є навіть більш відчутними.



Рис. 3.6 Значення управління ризиками на різних етапах реалізації проєктів

Найвагомішим ризиком у процесі виконання проєктів, за результатами опитування, визнано час, після чого за значущістю йдуть ризики, пов'язані з витратами, якістю та людськими ресурсами. Типові ризики, що виникають на стадії реалізації проєкту, узагальнено на рисунку 3.7.



Рис. 3.7 Основні ризики, характерні для етапу реалізації проєктів

Порівняння фактичних ризиків, що виникали під час виконання проєктів, із ризиками, які респонденти вважали найбільш суттєвими на етапі

планування, показало відсутність повної відповідності між цими оцінками. Ймовірно, саме зміни обсягу проєкту виступають тригером додаткового негативного впливу на строки, вартість і якість робіт.

Отже, ТОВ «М-Білд Плюс» доцільно зосередити управлінські зусилля на узгодженні сприйняття ризиків із реальними джерелами загроз, приділяючи першочергову увагу часу, вартості, якості та людським ресурсам. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

3.3 Стратегічні орієнтири розвитку системи ризик-менеджменту ТОВ «М-Білд Плюс»

У процесі попереднього аналізу було встановлено, що загальна модель управління ризиками, яка функціонує в ТОВ «М-Білд Плюс», загалом відповідає базовим вимогам проєктного менеджменту, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та специфіки діяльності підприємства. З цією метою додатково проаналізовано практичні підходи до управління ризиками, що застосовуються окремими бізнес-підрозділами компанії, а також рівень формалізації відповідних процедур на різних етапах реалізації проєктів.

Особливу увагу було зосереджено на оцінці актуальності ключових етапів ризик-менеджменту та визначенні їхнього реального впливу на досягнення проєктних результатів. Такий підхід дозволив виявити не лише сильні сторони наявної системи, але й потенційні резерви її підвищення ефективності в умовах зростання невизначеності, ресурсних обмежень та зовнішніх ризиків, характерних для сучасного економічного середовища України.

Згідно з узагальненням наукових джерел і практики проєктного управління, процес управління ризиками включає низку взаємопов'язаних

етапів, а саме:

- планування діяльності з управління ризиками;
- формування та ведення реєстру ризиків;
- ідентифікацію потенційних ризикових подій;
- аналіз і оцінювання ризиків за рівнем імовірності та впливу;
- контроль і моніторинг ризиків;
- підготовку звітності щодо ризиків;
- розподіл відповідальності за управління ризиками між учасниками

проекту.

Емпіричні дані, отримані в результаті анкетного опитування працівників і фахівців, залучених до реалізації проектів ТОВ «М-Білд Плюс», дозволили оцінити ступінь важливості кожного з перелічених етапів з позиції практичного застосування. Результати дослідження, узагальнені на рисунках 3.8–3.15, відображають рівень інтегрованості ризик-менеджменту в управлінські процеси підприємства та слугують підґрунтям для формування пропозицій щодо його подальшого розвитку.



Рис. 3.8 Планування управління ризиками як елемент проектної діяльності

Результати опитування свідчать, що переважна більшість респондентів (понад 90%) підтверджують наявність процесу планування заходів з управління ризиками у своїй практичній діяльності. Це вказує на високий

рівень усвідомлення значущості превентивного підходу до ризиків та розуміння необхідності їх урахування ще на початкових етапах проєктування.

Водночас незначна частка опитаних зазначила відсутність системного планування ризиків або утрималася від відповіді. Така ситуація може бути зумовлена фрагментарністю управлінських процедур або недостатньою формалізацією ризик-менеджменту в окремих підрозділах.

У цілому отримані результати дозволяють зробити висновок, що планування управління ризиками визнається важливою управлінською функцією, яка сприяє зменшенню впливу негативних чинників, підвищенню гнучкості управління та забезпеченню стабільності проєктної діяльності підприємства.



Рис. 3.9 Процес ідентифікації ризиків у проєктному середовищі

Аналіз результатів опитування показує, що абсолютна більшість респондентів підтвердила здійснення ідентифікації потенційних ризиків у межах реалізації проєктів. Такий розподіл відповідей свідчить про те, що виявлення ризиків поступово перетворюється на стандартну управлінську практику в діяльності ТОВ «М-Білд Плюс».

Незначна кількість негативних або невизначених відповідей може свідчити про різний рівень залученості персоналу до процесів ризик-менеджменту або про відсутність єдиних підходів до фіксації ризиків у межах

усіх підрозділів.

Загалом дані підтверджують, що своєчасна ідентифікація ризиків розглядається як ключова умова ефективного прогнозування та мінімізації загроз, що набуває особливого значення в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.



Рис. 3.10 Практика оцінювання ризиків у системі проєктного управління

Результати, представлені на рисунку 3.10, демонструють високий рівень впровадження процедур аналізу ризиків у проєктній діяльності підприємства. Переважна більшість опитаних підтвердила, що оцінювання ризиків є обов'язковою складовою управлінського процесу.

Невелика частка негативних відповідей може вказувати на обмеженість ресурсів, недостатній рівень методичного забезпечення або відсутність формалізованих інструментів аналізу ризиків у деяких підрозділах.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що оцінювання ризиків відіграє критично важливу роль у прийнятті управлінських рішень, дозволяє прогнозувати можливі відхилення від планових показників та своєчасно розробляти заходи щодо зниження негативного впливу ризикових подій, що є особливо актуальним для підприємств будівельної галузі в сучасних українських умовах.

На рисунках 3.11 та 3.12 узагальнено результати анкетного опитування щодо практик аналізу ризиків та їх формалізованої фіксації, що відображає фактичний рівень зрілості ризик-менеджменту в організаціях.



Рис. 3.11 Документування ризиків у межах проєктного управління

Представлені на діаграмі результати демонструють, що понад 75% респондентів підтвердили наявність процедур реєстрації ризиків у межах реалізації проєктів. Як правило, фіксація здійснюється шляхом ведення реєстрів ризиків, електронних баз даних або інтегрованих управлінських систем. Такий підхід свідчить про формування системного бачення ризиків, коли загрози не лише ідентифікуються, а й накопичуються для подальшого аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень.

Водночас майже чверть опитаних зазначила відсутність практики реєстрації ризиків. Це може бути наслідком низького рівня формалізації управлінських процедур, обмежених кадрових або часових ресурсів, а також недостатньої методичної підтримки процесів ризик-менеджменту. Частина респондентів не змогла надати чіткої відповіді, що може вказувати на фрагментарне застосування інструментів управління ризиками або відсутність єдиного підходу в межах організації.

Загалом реєстрація ризиків є важливим елементом системи управління, оскільки забезпечує прозорість, простежуваність та доступність інформації для

всіх учасників проєкту. В умовах високої мінливості зовнішнього середовища, зокрема в період воєнного стану, систематизоване документування ризиків створює передумови для оперативного реагування та зниження негативних наслідків невизначеності.

Водночас у науковій літературі існують різні підходи до трактування етапу реєстрації ризиків. З позиції дослідника, ризик вважається офіційно зареєстрованим уже на етапі його ідентифікації та документування. Запровадження окремого етапу реєстрації може виявитися надмірним, якщо не супроводжується подальшим аналізом, розподілом відповідальності та контролем реалізації заходів реагування. Особливої уваги потребує питання документування саме дій з мінімізації ризиків, оскільки на практиці ці заходи часто не фіксуються належним чином і не підлягають подальшому моніторингу.



Рис. 3.12 Розподіл відповідальності за управління ризиками

Дані, наведені на рисунку 3.12, свідчать, що 76% учасників опитування підтвердили наявність механізму розподілу відповідальності за ризики в межах проєктної діяльності. Це означає, що за кожен ризик або їх групу закріплюється відповідальна особа, команда чи структурний підрозділ, що підвищує рівень контрольованості процесу управління.

Водночас близько чверті респондентів зазначили, що така практика в

їхніх організаціях відсутня. Подібна ситуація може бути ознакою неструктурованого підходу до ризик-менеджменту або недостатнього рівня управлінської зрілості. Відсутність чітко визначених відповідальних осіб ускладнює контроль за ризиками та знижує швидкість реагування на потенційні загрози.

Отже, результати підтверджують, що закріплення відповідальності є критично важливим елементом ефективного управління ризиками, оскільки дозволяє уникнути розмитості функцій, забезпечує персоналізацію контролю та підвищує організаційну стійкість в умовах невизначеності.



Рис. 3.13 Практика звітування щодо ризиків у проєктній діяльності

Результати опитування, представлені на рисунку 3.13, свідчать про те, що більшість респондентів підтверджують наявність процедур звітності щодо ризиків у межах реалізації проєктів. Регулярне формування звітів дозволяє узагальнювати інформацію про поточні та потенційні загрози, оцінювати ефективність заходів реагування та своєчасно інформувати керівництво.

Менша частка учасників вказала на відсутність звітності або утрималася від відповіді, що може бути наслідком обмежених ресурсів або низького рівня формалізації управлінських процесів. Утім саме звітність відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості ризик-менеджменту, особливо в кризових умовах, коли управлінські рішення мають прийматися швидко та на основі

достовірних даних.



Рис. 3.14 Контроль і моніторинг ризиків у процесі реалізації проєктів

Діаграма на рисунку 3.14 демонструє, що понад 85% респондентів підтвердили наявність практик контролю та моніторингу ризиків. Це свідчить про високий рівень усвідомлення необхідності постійного відстеження змін у середовищі проєкту та оцінювання ефективності заходів реагування.

Наявність незначної частки негативних або невизначених відповідей може вказувати на фрагментарність застосування інструментів моніторингу або недостатню залученість персоналу до відповідних процесів. Водночас саме контроль ризиків є ключовим механізмом адаптації проєкту до змін та запобігання ескалації негативних подій.

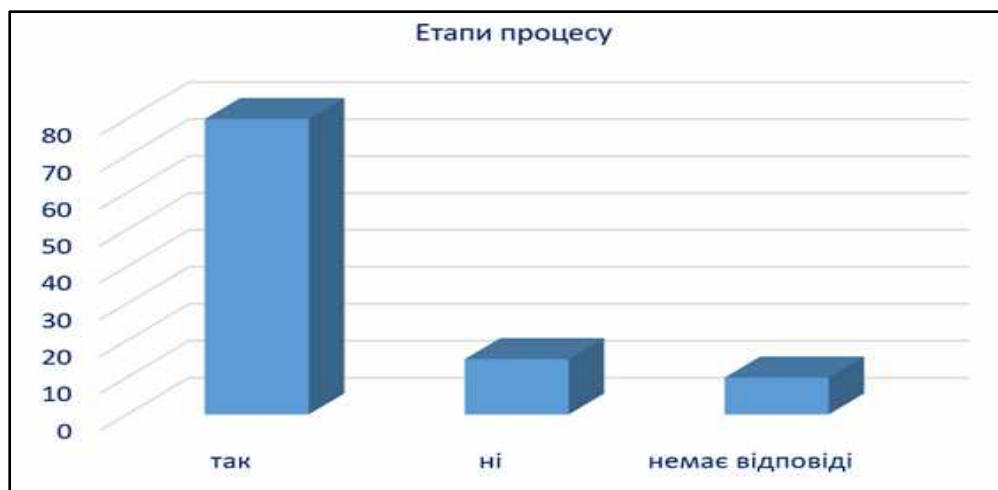


Рис. 3.15 Дотримання етапності процесу управління ризиками

Результати, відображені на рисунку 3.15, підтверджують, що понад 75 % респондентів застосовують структурований підхід до управління ризиками, який охоплює послідовні етапи планування, ідентифікації, аналізу, реагування, моніторингу та контролю. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління, підвищити якість управлінських рішень та мінімізувати негативний вплив невизначеності.

Водночас близько п'ятої частини учасників опитування вказала на відсутність чіткої етапності, що може свідчити про нерегулярність застосування ризик-менеджменту або нестачу відповідних політик і процедур.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що формалізація процесу управління ризиками через чітко визначені етапи є ефективною управлінською практикою, яка сприяє підвищенню гнучкості, стійкості та результативності проєктної діяльності. В умовах сучасних викликів, зокрема для українських підприємств, системний ризик-менеджмент виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку.



Рис. 3.16 Вплив комунікаційних механізмів на результативність управління ризиками

Аналіз результатів, представлених на рисунку 3.16, свідчить, що кількість етапів процесу управління ризиками в цілому є достатньою за умови залучення до оцінювання ризиків компетентних фахівців, які володіють

необхідними знаннями, практичним досвідом та аналітичними навичками. Водночас ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від його проактивного характеру. Випадки, коли респонденти надавали негативні відповіді, можуть вказувати на фрагментарність або формальний підхід до управління ризиками, що знижує його практичну цінність.

Важливим чинником успішної реалізації проєктів є налагоджений комунікаційний процес. Ефективність управління ризиками безпосередньо пов'язана з доступністю актуальної інформації, рекомендацій та експертних висновків, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози та зменшувати їхній негативний вплив. Однак навіть наявність якісних аналітичних напрацювань не забезпечує результату, якщо інформація не доводиться до відповідальних виконавців або передається із затримкою.

Комунікація виконує не лише інформативну, а й координаційну функцію, сприяючи підвищенню обізнаності учасників проєкту щодо потенційних ризиків та формуванню готовності до оперативного реагування на ризикові події. Завдяки ефективному обміну інформацією забезпечується контроль за реалізацією заходів із мінімізації ризиків, а також чітке розуміння ролей і відповідальності кожного учасника процесу.

Належним чином організована комунікація дозволяє зосередити управлінські зусилля на попередженні критичних ситуацій, визначенні ключових зон контролю та узгодженні дій, необхідних для досягнення цілей проєкту. Саме через комунікаційні механізми управління ризиками набуває системного характеру та інтегрується в загальну модель управління проєктною діяльністю.

Ефективність застосування управлінського консалтингу в межах даної кваліфікаційної роботи було проаналізовано на прикладі діяльності ТОВ «М-Білд Плюс». Проведений у другому розділі аналіз основних фінансово-економічних показників засвідчив, що у 2024 році результативність функціонування підприємства знизилася. Незважаючи на зростання чистого доходу, спостерігалось скорочення чистого прибутку, що зумовлено

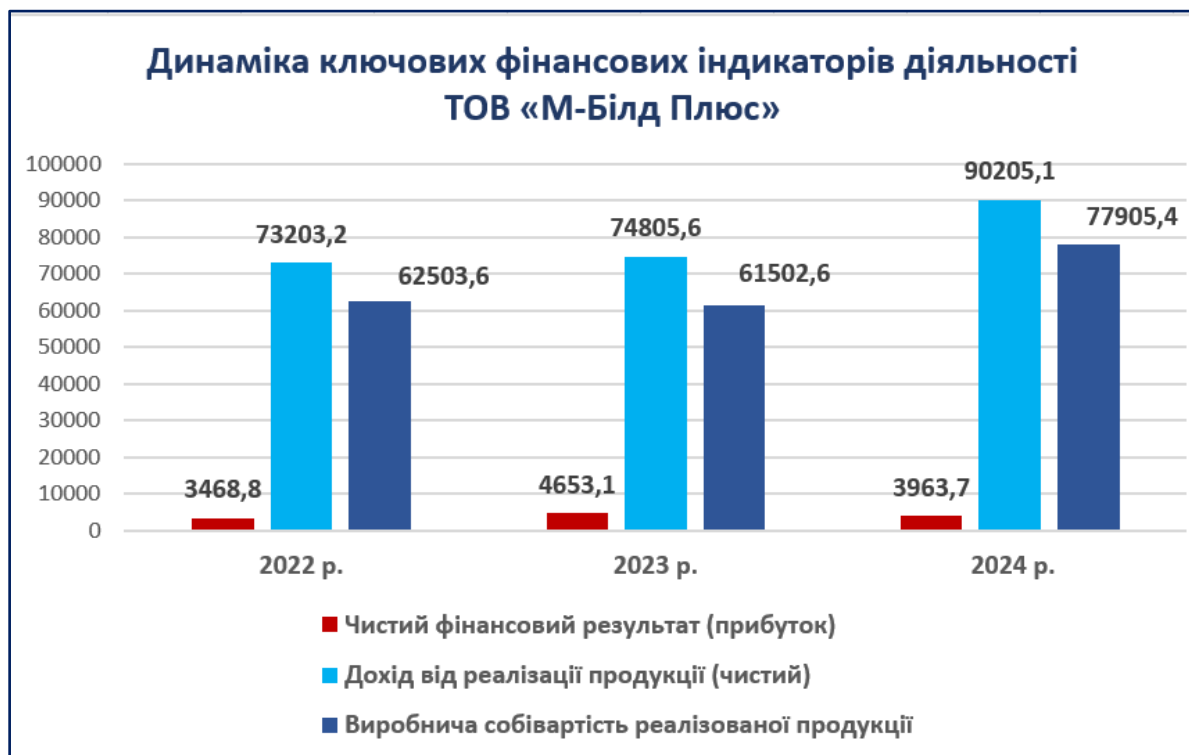
випереджальним зростанням витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат, порівняно з темпами зростання чистої виручки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «М-Білд Плюс» у 2022–2024 рр., тис.

Показник	2022 р.	2023 р.	Темп приросту 2023/2022, %	2024 р.	Темп приросту 2024/2023, %
Дохід від реалізації продукції (чистий)	73203,2	74805,6	2,19	90205,1	20,58
Виробнича собівартість реалізованої продукції	62503,6	61502,6	–1,60	77905,4	26,67
Валовий фінансовий результат (прибуток)	10697,6	13393,0	25,20	12297,7	–8,18
Інші операційні надходження	257,7	302,6	17,42	385,3	27,33
Адміністративні витрати	3996,7	4388,0	9,79	5488,5	25,08
Витрати, пов'язані зі збутом	2510,4	3245,6	29,29	2045,4	–36,97
Інші операційні витрати	218,7	287,6	31,52	317,1	10,26
Фінансовий результат від операційної діяльності	4230,1	5674,4	34,14	4824,0	–14,99
Чистий фінансовий результат (прибуток)	3468,8	4653,1	34,14	3963,7	–14,82

Аналіз даних таблиці 3.5 свідчить про суттєве зростання чистого доходу ТОВ «М-Білд Плюс» у 2024 році (+20,58%), однак це зростання супроводжувалося випереджальним підвищенням собівартості реалізованої продукції (+26,67%) та адміністративних витрат (+25,08%). У результаті валовий прибуток зменшився на 8,18%, а чистий прибуток скоротився на 14,82% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про зниження ефективності витратного контролю та актуалізує необхідність удосконалення системи ризик-менеджменту й управлінського консалтингу, спрямованого на оптимізацію витрат і підвищення фінансової стійкості підприємства..



**Рис. 3.17 Динаміка ключових фінансових індикаторів діяльності ТОВ
«М-Білд Плюс» за 2022–2024 рр., тис. грн.**

Для забезпечення сталого розвитку підприємства у прогностичному періоді першочергового значення набуває реалізація комплексу заходів, спрямованих на зростання прибутковості. Саме прибуток є основним джерелом самофінансування, виконання зобов'язань перед кредиторами та зниження боргового навантаження, що в сукупності підвищує фінансову стійкість підприємства.

З метою покращення фінансових результатів ТОВ «М-Білд Плюс» доцільно зосередити управлінські зусилля на оптимізації витрат та зниженні операційних ризиків. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є залучення управлінського консалтингу на засадах аутсорсингу, що дозволяє скоротити адміністративні витрати шляхом передачі окремих допоміжних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Аутсорсинг виступає сучасним механізмом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності бізнесу, оскільки витрати на його використання, за оцінками практики, є в середньому на 20% нижчими порівняно з утриманням

відповідних штатних підрозділів. Для ТОВ «М-Білд Плюс» доцільним є впровадження кадрового аутсорсингу, який передбачає тимчасове залучення необхідних фахівців через консалтингові або кадрові агентства без включення їх до постійного штату підприємства. У такій моделі відповідальність за персонал несе аутсорсер, а підприємство сплачує лише фактично надані послуги.

Основні переваги впровадження аутсорсингу для ТОВ «М-Білд Плюс»:

Економічні:

- зменшення сукупних витрат на виконання допоміжних функцій;
- скорочення витрат на утримання робочих місць, обладнання та інфраструктури;
- оптимізація чисельності персоналу.

Управлінські:

- концентрація управлінських ресурсів на ключових бізнес-процесах;
- зниження ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, лікарняними та відпустками.

Техніко-технологічні:

- доступ до сучасних знань, інноваційних рішень та галузевої експертизи;
- підвищення якості обслуговування завдяки відповідальності аутсорсингової компанії за результат.

У межах дослідження запропоновано застосування аутсорсингу для підрозділів, які не належать до основної діяльності ТОВ «М-Білд Плюс», зокрема юридичного та бухгалтерського супроводу.

**Структура та обсяг витрат на утримання юридичного підрозділу
ТОВ «М-Білд Плюс»**

Стаття витрат	Місячні витрати на одного працівника, грн
	Керівник юридичного напрямку
Основна заробітна плата	30000,00
Обов'язкові соціальні нарахування (22%)	6600,00
Професійний розвиток і навчання	1500,00
Спеціалізоване ПЗ, бланки, література	700,00
Комунікаційні витрати (Інтернет, зв'язок)	550,00
Разом за місяць	39350,00
Разом за рік	472200,00

Загальні річні витрати на утримання юридичного підрозділу становлять 820 776,00 грн, без урахування витрат на обладнання робочих місць.

Середня вартість комплексного юридичного аутсорсингу в м. Одеса складає близько 28000,00 грн. на місяць, що відповідає 312000,00 грн. на рік. Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження аутсорсингу в юридичній сфері становить 336000,00 грн. на рік.

Таблиця 3.7

**Розрахунок витрат на функціонування бухгалтерського підрозділу ТОВ
«М-Білд Плюс»**

Стаття витрат	Місячні витрати на одного працівника, грн.
	Керівник облікової служби
Основна заробітна плата	30000,00
Єдиний соціальний внесок (22%)	6600,00
Підвищення кваліфікації	1500,00
ПЗ та спеціалізована література	700,00
Разом за місяць	38800,00
Разом за рік	465600,00

Сукупні річні витрати на утримання бухгалтерського відділу становлять 870240,00 грн. без урахування витрат на робочі місця.

**Оцінка впливу оптимізації адміністративних витрат на фінансові
результати ТОВ «М-Білд Плюс»**

Показник	Фактичне значення (2024 р.), тис. грн	Прогнозне значення, тис. грн	Очікуваний ефект, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	90205,1	90205,1	0
Собівартість реалізованої продукції	77905,1	77905,1	0
Валовий прибуток	12297,7	12297,7	0
Інші операційні надходження	385,3	385,3	0
Адміністративні витрати	5487,4	4337,3	-1150,1
Витрати на збут	2045,4	2045,4	0
Інші операційні витрати	818,1	621,3	-196,8
Операційний прибуток	4834,0	5486,8	+652,8
Чистий прибуток	3963,7	4498,36	+534,66

Отримані розрахунки підтверджують, що впровадження аутсорсингу дозволяє скоротити адміністративні витрати на 20,67%, що, у свою чергу, забезпечує зростання операційного прибутку на 14,48%. Це свідчить про доцільність використання управлінського консалтингу як інструменту вдосконалення ризик-менеджменту та підвищення фінансової ефективності ТОВ «М-Білд Плюс».

Отже, нами було розроблено та обґрунтовано напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ «М-Білд Плюс» із використанням інструментів управлінського консалтингу. Проведений аналіз засвідчив, що в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та підвищення витрат підприємство потребує більш гнучких і адаптивних управлінських рішень, спрямованих на зниження ризиків і підвищення фінансової результативності.

Доведено, що залучення управлінського консалтингу, зокрема через механізми аутсорсингу допоміжних функцій, є ефективним інструментом оптимізації адміністративних витрат і зниження операційних ризиків. Запропоновані заходи щодо передачі юридичного та бухгалтерського

супроводу зовнішнім спеціалізованим компаніям дозволяють суттєво скоротити витрати, підвищити прозорість управління та зосередити ресурси підприємства на основній діяльності.

Результати розрахунків підтверджують економічну доцільність запропонованих рішень, оскільки їх запровадження забезпечує зростання операційного та чистого прибутку без збільшення виробничих витрат. Таким чином, удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «М-Білд Плюс» із використанням управлінського консалтингу сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зменшенню впливу ризиків і створює передумови для його сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретичне та прикладне дослідження сутності ризику, ролі ризик-менеджменту в проєктній діяльності та можливостей його вдосконалення з використанням інструментів управлінського консалтингу на прикладі ТОВ «М-Білд Плюс». Проведене дослідження дозволило узагальнити наукові підходи до управління ризиками, оцінити практику їх застосування на підприємстві та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1. У роботі доведено, що ризик у проєктній діяльності є багатовимірною економічною категорією, яка формується внаслідок поєднання невизначеності та обмежень і безпосередньо впливає на досягнення стратегічних і операційних цілей проєкту. Для ТОВ «М-Білд Плюс», яке функціонує в умовах воєнного стану, ризики набувають системного характеру та охоплюють фінансові, часові, кадрові, інформаційні, логістичні й безпекові аспекти. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного реагування на загрози до цілісної системи управління ризиками.

2. Обґрунтовано, що управління ризиками не слід розглядати виключно як захисний механізм, спрямований на мінімізацію втрат. У сучасних умовах ризик-менеджмент виконує також функцію стратегічного інструменту, який дозволяє ідентифікувати можливості розвитку, підвищувати адаптивність підприємства та забезпечувати його стійкість до зовнішніх шоків. Для ТОВ «М-Білд Плюс» це особливо актуально, оскільки нестабільність ринку, перебої в постачанні ресурсів і дефіцит кваліфікованих кадрів вимагають постійного перегляду управлінських рішень.

3. Дослідження підтвердило, що ключовими етапами процесу управління ризиками є планування, ідентифікація, аналіз, реагування, моніторинг і комунікація. Водночас практичний аналіз діяльності ТОВ «М-Білд Плюс» показав, що хоча більшість цих етапів формально реалізуються, їх інтеграція в

загальну систему управління залишається недостатньо структурованою. Зокрема, виявлено проблеми з документуванням заходів реагування, відстеженням їх ефективності та накопиченням організаційного досвіду.

4. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що в уявленнях працівників і керівників підприємства найбільш ризиковими функціями управління проектом вважаються управління ризиками, обсяг робіт, інформаційне забезпечення та людські ресурси. Проте фактичний перебіг проектів свідчить, що домінуючими є часові ризики, які зумовлюють перевищення витрат, зниження якості та порушення договірних зобов'язань. Така розбіжність між очікуваними та реальними ризиками свідчить про необхідність удосконалення аналітичних інструментів прогнозування та підвищення якості управлінських рішень.

5. У роботі доведено, що ефективність управління ризиками значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів. Своєчасне інформування, чіткий розподіл відповідальності, наявність зворотного зв'язку та прозора звітність дозволяють зменшити інформаційну асиметрію та підвищити рівень довіри між учасниками проекту. В умовах воєнного стану для ТОВ «М-Білд Плюс» критичного значення набуває використання цифрових і резервних каналів комунікації, що забезпечують безперервність управління ризиками навіть за форс-мажорних обставин.

6. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «М-Білд Плюс» засвідчив, що зростання чистого доходу у 2024 році супроводжувалося зменшенням чистого прибутку через випереджальне зростання собівартості та адміністративних витрат. Це підтвердило доцільність пошуку управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і зниження операційних ризиків. Запропоновані заходи з використання управлінського консалтингу та аутсорсингу допоміжних функцій мають потенціал суттєво покращити фінансові результати підприємства.

7. Обґрунтовано, що управлінський консалтинг виступає ефективним інструментом удосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ «М-Білд

Плюс». Його застосування дозволяє не лише скоротити адміністративні витрати, а й підвищити якість управлінських рішень, запровадити сучасні методики аналізу ризиків, забезпечити передачу знань і формування внутрішніх компетенцій персоналу. Особливої актуальності консалтинг набуває в умовах кадрового дефіциту та обмеженого доступу до спеціалізованих ресурсів.

8. Загалом результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що системний, проактивний і інтегрований підхід до управління ризиками є необхідною умовою успішної реалізації проєктів ТОВ «М-Білд Плюс» в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, зниженню рівня невизначеності, зміцненню конкурентних позицій і створенню підґрунтя для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення 14.09.2025).
2. Ананьєва Ю. В. Фінансові інструменти для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 3. С. 157–161. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-22> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>. (дата звернення: 25.11.2025).
4. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету. 2022 № 4 С. 31-38. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5>.
5. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Ризикологія: навч. посіб. – Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. - 148 с.
7. Демченко Г. В. Ризик менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого бакалаврського рівня. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 73 с.
8. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки (ISO 31000:2009, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=76874 (дата звернення 16.10.2025).
9. Економічні ризики: методи вимірювання та управління : навчальний посібник / Н. С. Скопенко, І. В. Федулова, Л. В. Мазник, О. М. Кириченко, Л.

І. Удворгелі. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

10. Житар М. О., Ананьєва Ю. В. Методологічна система формування стратегій управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації економіки. Бізнес Інформ. 2025. №1. С. 229–240. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240> (дата звернення: 15.11.2025).

11. Жлуктенко А. Р., Савчук О. А., Лободзинська Т. П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 6. С. 37–40. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-6> (дата звернення: 18.09.2025).

12. Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. Бізнес Інформ. 2023. №12. С. 368–378. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378> .(дата звернення: 08.12.2025).

13. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». - Дніпро : ДДУВС, 2021. - 224 с.

14. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одес.юрід. академія». Одеса: Фенікс. 2024. 84 с.

15. Кігель В. Р. Ризикологія: теоретичні основи та прикладні задачі, моделі і методи: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. – К.: Міленіум, 2017. – 230 с.

16. Коробка С. В. Особливості управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни. Монографія: Розділ 5. С. 171-206. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27> (дата звернення: 14.12.2025).

17. Коробка, С. Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. Економіка та суспільство. – 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27> .

18. Кравчик, Ю., Фімяр, С., & Шпильова, В. Ідентифікація, наслідки та інструментарій нівелювання стратегічних ризиків у процесі бізнес-планування розвитку підприємства. Modeling the development of the economic systems. – 2022, №3. С. 92–101. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-13> .

19. Кульчицький І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах.

Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140>.

20. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166> (дата звернення 28.09.2025).

21. Макалюк, І., Кривда, О., & Лайкова, А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. – 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>.

22. Мирошніченко, Г., & Марина, А. (2023). Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. Підприємництво та інновації. – 2023. № 27. С. 58-63. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>.

23. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.

24. Олійник О. О. Ідентифікація ризиків як складова процесу управління ризиками в бізнесі. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 192-199. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202218> (дата звернення: 01.10.2025).

25. Руденко С. В., Попов Д. О., Цюпак В. П. Механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління діяльністю підприємств в кризових умовах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 78 – 82.

26. Савчук В. Ризик менеджмент : посібник. – Київ : Лабораторія, 2024. – 304 с.

27. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 200 с.

28. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 180 с.

29. Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Ренчковська В. Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. Інфраструктура ринку.

Випуск 63. 2022. С. 88–92. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17>.

30. Чайкіна, А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство, - 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

31. Шматько Н., Кармінська-Белоброва М. Аналіз сучасних методів та підходів до управління ризиками на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. – 2023. – № 1. – С. 26–32. – URL <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.26> .(дата звернення: 07.12.2025).

32. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.

33. Beasley M. What is Enterprise Risk Management (ERM)? ERM Initiative, 2024. URL: <https://erm.ncsu.edu/library/article/what-is-enterprise-risk-management> (дата звернення: 20.12.2025).

34. Moore M. Top Business Risks for the Next Decade Risk Management Magazine. 2024. URL: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2024/07/18/top-business-risks-for-the-next-decade> (дата звернення: 08.01.2026).

35. Nichols A. What is a business risk? 4 important types of business risks URL: <https://firmbee.com/what-is-a-business-risk-types-of-business-risks> (дата звернення: 08.10.2025).

36. Pratt M. K. 13 types of business risks for companies to manage URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/4-basic-types-of-business-risks-in-the-enterprise> (дата звернення: 03.11.2025).

37. Risk Management: посібник для HR. онлайн курс. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/evgmi61h71-risk-management-posbnik-dlya-hr> (дата звернення: 02.11.2025).

38. Spitz K., Trudinger J., Orr M. Enterprise Risk Management: Environmental Social Governance. – Boca Raton: CRC Press, 2022. – 236 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕСПОНДЕНТА

ПІБ	
Категорія посади (управлінська / виконавча / спеціаліст)	
Функціональний напрям діяльності	
Підрозділ підприємства	

ЗАПИТАННЯ СТОСОВНО РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Загальна інформація про досвід роботи респондента
1. Яка тривалість Вашої роботи в ТОВ «М-Білд Плюс»? (оберіть один варіант) ▪ до 1 року ▪ від 1 до 3 років ▪ від 3 до 5 років ▪ понад 5 років
2. Як довго Ви працюєте у поточному структурному підрозділі? (оберіть один варіант) ▪ менше 1 року ▪ від 1 до 3 років ▪ від 3 до 5 років ▪ понад 5 років
3. Чи берете Ви безпосередню участь у реалізації проєктів у межах Вашого підрозділу? (оберіть один варіант) ▪ так, на постійній основі ▪ так, епізодично ▪ ні, участі не беру
4. Оцініть рівень Вашої обізнаності щодо внутрішніх бізнес-правил, процедур і регламентів, що діють у Вашому підрозділі: а) високий б) достатній в) середній г) низький
За можливості, коротко поясніть обраний варіант:

ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИТЕРІЇВ УСПІШНОСТІ

Запитання, пов'язані з реалізацією проєктів
1. Як, на Вашу думку, слід визначати успішність проєкту? <i>(можна обрати декілька варіантів)</i> ▪ досягнення запланованих показників за часом, бюджетом і якістю ▪ повне виконання завдань відповідно до затвердженого обсягу робіт ▪ дотримання вимог безпеки та мінімізація інцидентів ▪ задоволеність замовника результатами проєкту ▪ досягнення стратегічних цілей організації ▪ інше (вкажіть) _____
2. Які чинники, на Ваш погляд, мають найбільший вплив на результативність проєкту? <i>(оберіть не більше трьох варіантів)</i> ▪ чіткість визначення обсягу робіт ▪ ефективне управління ризиками ▪ достатність фінансових ресурсів ▪ дотримання календарного плану ▪ компетентність проєктної команди ▪ якість внутрішньої комунікації ▪ зовнішні чинники (економічні, безпекові, регуляторні)
2. Які чинники, на Ваш погляд, мають найбільший вплив на результативність проєкту? <i>(оберіть не більше трьох варіантів)</i> ▪ чіткість визначення обсягу робіт ▪ ефективне управління ризиками ▪ достатність фінансових ресурсів ▪ дотримання календарного плану ▪ компетентність проєктної команди ▪ якість внутрішньої комунікації ▪ зовнішні чинники (економічні, безпекові, регуляторні)
3. Чи вважаєте Ви ризик суттєвим фактором, який необхідно враховувати під час реалізації проєкту? <i>(оберіть один варіант)</i> ▪ так ▪ ні ▪ важко відповісти
Будь ласка, коротко обґрунтуйте свою відповідь:: _____

ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНСТРУМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТУ

Оцініть, будь ласка, чи впливають наведені елементи управління ризиками на результати реалізації проєктів у Вашій організації

№	Елемент процесу управління ризиками	Так	Ні	Важко відповісти
1	Планування заходів з управління ризиками	☐	☐	☐
2	Своєчасна ідентифікація потенційних ризиків	☐	☐	☐
3	Документування та формалізація ризиків (реєстрація)	☐	☐	☐
4	Якісний та кількісний аналіз ризиків	☐	☐	☐
5	Закріплення відповідальності за управління ризиками	☐	☐	☐
6	Підготовка та подання звітності щодо ризиків	☐	☐	☐
7	Постійний моніторинг і контроль ризиків	☐	☐	☐

		Вплив на показники				
		Зневажливе	Невелике	Помірне	Значне	Істотне
Ймовірність реалізації	Дуже імовірно	Низький	Нижче середнього	Середій	Середній	Високий
	Імовірно	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
	Можливо	Низький	Нижче середнього	Нижче середнього	Вище середнього	Вище середнього
	Мало-ймовірно	Низький	Низький	Нижче середнього	Нижче середнього	Вище середнього
	Вкрай малоймовірно	Низький	Низький	Низький	Нижче середнього	Нижче середнього
		Ймовірність реалізації				