МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БАБІЙ Андрій Тарасович

Удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства. / Improvement of methods of managing economic risks of the enterprise

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
А. Т. Бабій

Науковий керівник:
к.е.н., доцент А. С. Коцур

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 6

1.1. Сутність економічних ризиків та їх класифікація у системі управління підприємством 6

1.2. Методи оцінювання та аналізу економічних ризиків на підприємстві 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 23

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 23

2.2. Аналіз системи управління економічними ризиками підприємства 33

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 38

3.1. Основні заходи підвищення ефективності управління ризиками 38

3.2. Напрями удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства 43

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, зростаючою конкуренцією та нестабільністю зовнішнього середовища, управління економічними ризиками набуває особливого значення для будь-якого підприємства. Економічні ризики супроводжують усі етапи діяльності суб'єкта господарювання – від виробництва і збуту продукції до інвестиційної та фінансової діяльності. Їх своєчасне виявлення, оцінка й мінімізація є важливою умовою забезпечення стабільності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування економіки України, що переживає наслідки воєнного стану, коливань валютного курсу, змін у податковому та правовому полі, питання управління ризиками стає надзвичайно актуальним. Невизначеність зовнішнього середовища, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси та зростання витрат виробництва створюють нові виклики для бізнесу. У таких умовах лише ті підприємства, які мають дієву систему управління ризиками, здатні забезпечити свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Проблематика управління ризиками є однією з ключових у сучасному менеджменті, адже саме від рівня готовності підприємства реагувати на непередбачувані ситуації залежить його виживання на ринку. Традиційні підходи до оцінювання ризиків, що базуються на досвіді минулих періодів, часто виявляються неефективними у динамічних умовах глобальної економіки. Тому виникає необхідність удосконалення методів управління економічними ризиками із залученням сучасних інструментів фінансового аналізу, прогнозування та цифрових технологій.

Важливим аспектом актуальності теми є необхідність впровадження інноваційних, інформаційно-аналітичних систем управління ризиками, що ґрунтуються на принципах прогнозування, моделювання та сценарного аналізу. Такі підходи дозволяють не лише вчасно реагувати на потенційні загрози, а й формувати стратегії їх запобігання. Впровадження сучасних методів управління

ризиками сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації управлінських рішень і підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі виконані такі **завдання:**

- розкрити сутність економічних ризиків, визначити їх місце та роль у системі управління підприємством;
- провести класифікацію основних видів економічних ризиків, що впливають на діяльність підприємства;
- дослідити методи оцінювання та аналізу економічних ризиків, які застосовуються у сучасній господарській практиці;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінити його фінансово-господарську діяльність;
- проаналізувати існуючу систему управління економічними ризиками на підприємстві та визначити її ефективність;
- розробити пропозиції та практичні рекомендації щодо вдосконалення методів управління економічними ризиками підприємства;

Об’єктом дослідження є процес управління економічними ризиками підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення завдань. Метод аналізу і синтезу застосовано для вивчення наукових підходів до визначення сутності та класифікації економічних ризиків підприємства. Методи порівняння та узагальнення використано для

систематизації існуючих методів управління ризиками та визначення їх переваг і недоліків. За допомогою економіко-статистичного аналізу оцінено фінансово-господарські показники діяльності підприємства та виявлено чинники, що впливають на рівень ризиків. Також застосовано графічний метод для візуалізації динаміки основних показників та структури ризиків підприємства. Метод структурно-логічного аналізу дав змогу узагальнити результати дослідження й обґрунтувати напрями удосконалення методів управління економічними ризиками.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі пропозиції та рекомендації можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління економічними ризиками. Запропоновані методичні підходи дозволяють підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень, своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх наслідки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічних ризиків та їх класифікація у системі управління підприємством

Для глибшого розуміння сутності категорії *економічного ризику* необхідно проаналізувати основні підходи до його ідентифікації, оцінювання та управління. У науковій літературі простежується значна різноманітність трактувань цього поняття, які доцільно згрупувати за кількома методологічними напрямами.

Перший підхід, що бере свій початок у працях із теорії оптимального управління, розглядає ризик як невід'ємну характеристику будь-якої діяльності людини, яка здійснюється в умовах обмеженості ресурсів та необхідності вибору найдоцільнішого способу досягнення поставлених цілей. У цьому контексті ризик розглядається як постійний супутник управлінських рішень: повністю усунути його неможливо, однак можливо зменшити або локалізувати негативні наслідки. Таким чином, ризик відображає ймовірність настання подій, що порушують стан рівноваги соціально-економічних систем. Вчені акцентують увагу на таких властивостях ризику, як системність, універсальність і динамічний характер. Для його вимірювання використовуються як якісні, так і кількісні показники, що дають змогу оцінити можливу зміну результатів діяльності у позитивному чи негативному напрямі.

Другий науковий напрям трактує ризик переважно як чинник потенційних втрат або деградаційних процесів у господарській системі. Представники цього підходу розглядають ризик як джерело негативних наслідків, пов'язаних із втратою матеріальних ресурсів, погіршенням якості активів чи умов діяльності, зростанням екологічних і техногенних загроз, а також зі зниженням рівня безпеки внаслідок розвитку нових технологій. Такий підхід зосереджується

переважно на деструктивних властивостях ризику, підкреслюючи потребу в розробленні ефективних механізмів його нейтралізації.

Третя група дослідників інтерпретує ризик як прояв невизначеності результатів підприємницької діяльності. На їхню думку, будь-яке управлінське рішення пов’язане з певним рівнем імовірності досягнення бажаного результату або виникнення втрат. Саме тому економічний ризик виступає об’єктивним явищем, що зумовлює необхідність постійного аналізу альтернатив і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Узагальнення різних підходів до визначення поняття ризику дає змогу виокремити кілька його ключових ознак: наявність невизначеності, альтернативність варіантів рішень, можливість оцінити ймовірність результатів, а також імовірність втрат чи отримання додаткового прибутку. Отже, ситуація ризику завжди пов’язана з наявністю вибору, наслідки якого не можна передбачити з абсолютною точністю.

З метою підвищення ефективності управління ризиками та конкурентоспроможності підприємства важливим є детальне вивчення їх класифікацій. У сучасній економічній літературі пропонується велика кількість підходів до систематизації ризиків, однак єдиного підходу досі не сформовано. Західні дослідники, як правило, виділяють операційні, ринкові та кредитні ризики, що зумовлено високим рівнем розвитку банківської системи та фінансових ринків — валютного, фондового, страхового. У зв’язку з цим більшість праць у цій сфері присвячена аналізу та управлінню саме цими видами ризиків.

Оскільки економічна система підприємства має складну структуру, що складається з окремих підсистем, інтегральний рівень економічного ризику є результатом сукупності локальних ризиків кожної з них. У зв’язку з цим доцільно виокремити основні види економічних ризиків, що формують загальну систему ризик-менеджменту підприємства (рис. 1).

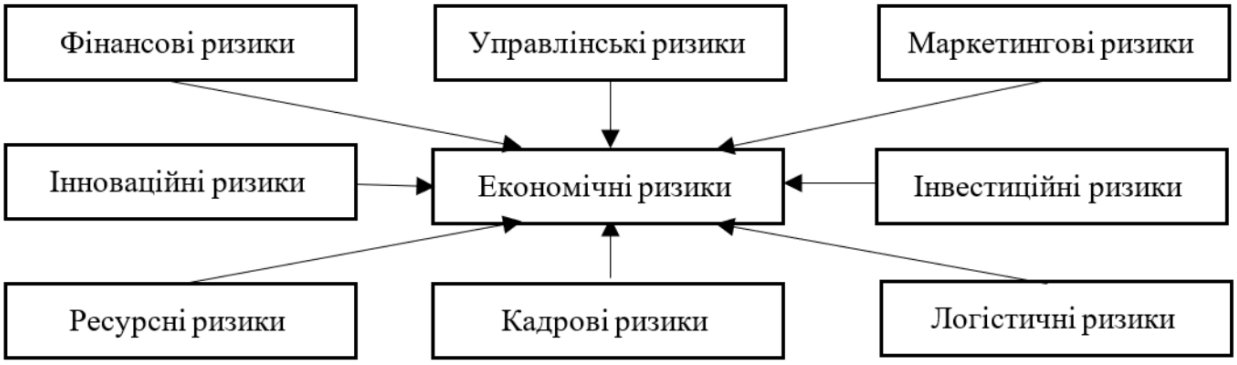

Рис. 1.1. Класифікація економічних ризиків [25, с. 29]

Запропонована вище класифікація економічних ризиків не є вичерпною, адже її структура та принципи залежать від конкретної мети дослідження, особливостей суб'єкта господарювання й умов, у яких він функціонує. У кожній окремій ситуації доцільно формувати власну систему класифікації, що відображає специфіку певного виду діяльності, її масштаб, часові горизонти та рівень впливу ризикових чинників. Це означає, що будь-яка класифікація ризиків має варіативний характер і може змінюватися залежно від потреб аналізу та управлінських завдань.

Рівень ризику значною мірою визначається ставленням особи, яка приймає рішення, до невизначеності та можливих наслідків: її схильністю до ризику, нейтральністю або обережністю. Саме тому фактори невизначеності та ризику можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Ризик виникає в момент прийняття рішення в умовах неповної інформації, конфлікту інтересів або суперечливих цілей, коли особа чи група осіб бере на себе відповідальність за кінцевий результат. Таким чином, ризик є діалектичною єдністю суб'єктивного й об'єктивного: об'єктом виступає економічна система або її окремі елементи, ефективність функціонування яких невідома заздалегідь, а суб'єктом — особа чи колектив, що приймає рішення і зацікавлений у результатах управлінського впливу.

Погляди науковців на функціональне призначення ризику є досить різноманітними. Деякі автори виділяють передусім стимулюючу та захисну

функції, підкреслюючи, що ризик може бути як рушійною силою розвитку, так і засобом самозбереження підприємства. Інші науковці доповнюють цей перелік інноваційною та аналітичною функціями, які відображають творчий і пізнавальний аспекти ризику. У сучасних підходах ризику також приписується регулятивна функція, що має як конструктивну, так і деструктивну сторону. З одного боку, ризик виступає каталізатором господарської активності, стимулює пошук нових ідей та альтернативних рішень, а з іншого — може призвести до втрат, якщо не буде належним чином контрольований.

Захисна функція ризику реалізується у прагненні підприємств мінімізувати негативні наслідки через страхування, створення резервів або диверсифікацію діяльності. Інноваційна функція сприяє впровадженню нових технологій, організаційних підходів та продуктів, що забезпечують конкурентні переваги. Водночас аналітична функція ризику полягає у порівнянні альтернативних варіантів дій і виборі найбільш ефективного рішення при найменшій імовірності негативних наслідків. Отже, усі зазначені функції прямо чи опосередковано сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Визначаючи чинники, що впливають на рівень підприємницьких ризиків, доцільно розрізняти їх за джерелом походження (зовнішні та внутрішні) і характером впливу (прямі та опосередковані). До зовнішніх факторів прямої дії належать:

1. Державна політика у сфері регулювання господарської діяльності, зміни законодавства чи непередбачувані дії органів влади.
2. Податкова система, оскільки надмірне податкове навантаження безпосередньо впливає на скорочення інвестиційної активності підприємств.
3. Взаємовідносини з діловими партнерами, зокрема порушення договірних зобов’язань постачальниками чи покупцями, що може підвищити ризик втрат.

4. Конкурентне середовище, адже саме воно створює умови природного відбору між суб'єктами господарювання та є одним із головних джерел підприємницького ризику.

Оскільки ризик за своєю природою має фінансовий характер, його рівень можна регулювати за допомогою фінансового механізму управління, який охоплює інструменти оцінювання, прогнозування та мінімізації потенційних втрат. Система управління ризиками являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків, а також на розроблення стратегічних і тактичних управлінських рішень, що забезпечують стабільність і розвиток підприємства (рис. 2).

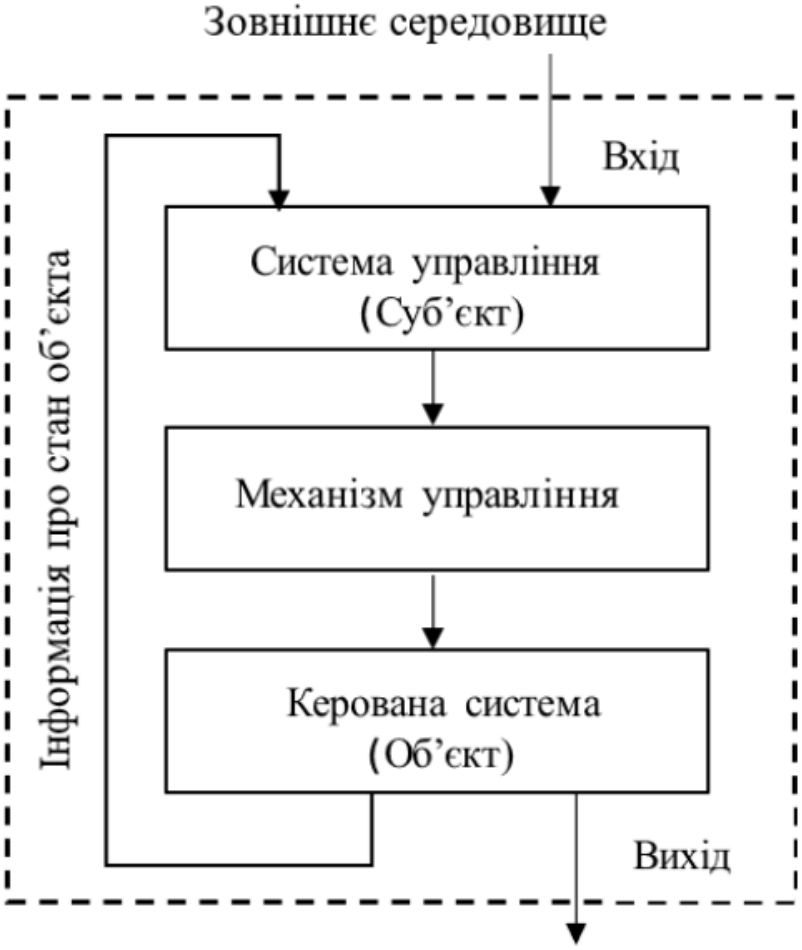

Рис. 1.2. Система управління ризиками [16, с. 5]

Система управління ризиками підприємства є складною структурою, що включає дві взаємопов'язані підсистеми — об'єкт управління та суб'єкт

управління. Об’єктом управління виступають ризикові інвестиції, фінансові потоки та економічні відносини між суб’єктами господарювання, які виникають у процесі реалізації підприємницьких рішень. Суб’єктом управління є група менеджерів або уповноважених осіб, які здійснюють цілеспрямований вплив на об’єкт за допомогою організаційних, економічних та інформаційних механізмів. Ефективність цього процесу можлива лише за умови постійного двостороннього обміну інформацією між суб’єктом і об’єктом управління, що забезпечує зворотний зв’язок і корекцію прийнятих рішень.

Механізм управління ризиками полягає у мінімізації або нейтралізації ймовірності недоотримання запланованого прибутку в процесі господарської діяльності підприємства. Залежно від глибини впливу ризиків можна виокремити три рівні їх нейтралізації.

Перший рівень — уникнення ризиків, який передбачає відмову від дій, що можуть призвести до втрат або невиправданих фінансових наслідків. Другий рівень — адаптація до ризиків, що включає проведення організаційних і технічних заходів, спрямованих на пристосування до можливих змін зовнішнього середовища та пом’якшення їх впливу. Третій рівень — зниження негативного впливу ризиків, який полягає у використанні внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю. До внутрішніх методів належать зменшення ризикових операцій, диверсифікація активів, мінімізація ймовірності втрат і внутрішнє страхування. Зовнішніми формами захисту є страхування необоротних активів, вантажів під час транспортування, інвестицій, прибутку, а також застосування механізмів хеджування.

Підсумовуючи, стратегія управління ризиками — це системний процес прийняття управлінських рішень у невизначених економічних умовах, що ґрунтується на прогнозуванні ризикових подій і розробленні заходів щодо їх зменшення.

На сьогодні найбільш поширеними підходами до аналізу ризиків у практиці управління є такі методи:

- статистичний метод полягає у вивченні динаміки попередніх фінансових результатів підприємства або аналогічних об’єктів. На основі аналізу історичних даних визначається імовірність настання певних подій і розраховується величина ризику.
- метод експертних оцінок базується на зборі та систематизації думок фахівців щодо ймовірності настання ризикових ситуацій і можливих масштабів втрат. Його особливість полягає в якісному характері інформації, яку потім можна використовувати для побудови кривої ризику.
- аналітичний метод є одним із найскладніших, оскільки використовує елементи теорії ймовірностей і теорії ігор. Його сутність полягає у виборі ключового показника (наприклад, чистого прибутку, внутрішньої норми рентабельності, обсягу реалізації тощо), визначенні факторів, що впливають на нього (інфляція, зміни кон’юнктури ринку, коливання попиту), та розрахунку можливих відхилень цього показника на різних етапах реалізації бізнес-проєкту.

Розуміння природи та структури факторів ризику має важливе значення для своєчасного реагування на можливі загрози й забезпечення стабільності роботи підприємства. Глибокий аналіз ризикових ситуацій дає змогу перетворити ризик з деструктивного чинника на активний інструмент управління економічним розвитком. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства, оптимізувати процес прийняття рішень та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

1.2. Методи оцінювання та аналізу економічних ризиків на підприємстві

Під час управління підприємницькою діяльністю у будь-якому ринковому середовищі необхідно враховувати фактор ризику, який стосується всіх основних учасників ринку: замовників, інвесторів, виконавців, продавців, покупців, а також страхових компаній. Для кожного з них ризик має власну

природу та масштаби впливу, тому під час його оцінювання застосовуються певні критерії.

По-перше, втрати від різних видів ризиків мають бути незалежними одна від одної.

По-друге, збитки за одним напрямом не обов'язково підвищують імовірність втрат за іншим, за винятком випадків форс-мажорних обставин. По-третє, потенційні фінансові втрати не повинні перевищувати платоспроможність та фінансові можливості конкретного суб'єкта господарювання.

Аналіз ризику, як правило, здійснюється у двох взаємодоповнюючих формах — якісній і кількісній.

Якісний аналіз передбачає ідентифікацію можливих ризиків, визначення етапів діяльності, на яких вони можуть виникнути, та характеристику факторів, що їх зумовлюють. Його основна мета полягає у виявленні потенційних сфер ризику, джерел його виникнення, структурних особливостей об'єкта дослідження й обставин, які можуть спричинити ризикові ситуації. У результаті якісного аналізу формується узагальнене уявлення про природу ризику, його чинники та рівень небезпеки.

Кількісний аналіз ризику має більш складний характер, оскільки передбачає чисельне вимірювання ймовірності настання ризикових подій та визначення можливих розмірів втрат. Завдання підприємства полягає у тому, щоб оцінити рівень ризику, встановити його допустимі межі та передбачити заходи зниження чи компенсації можливих збитків. Саме це становить сутність системи управління ризиком.

На етапі кількісного аналізу визначаються ймовірності виникнення ризикових ситуацій та їх наслідки для фінансового стану підприємства. Здійснюється розрахунок ступеня ризику та встановлення допустимого рівня невизначеності. Імовірність комерційного або технічного успіху залежить від характеру подій, масштабів запланованої діяльності та рівня стабільності зовнішнього середовища. Якщо ступінь ризику є високим, виникає необхідність

у розробленні заходів зі зменшення негативного впливу на результати господарської діяльності.

Для кількісного оцінювання ризику використовується критерій:

$$К=В(Рп–Рф), \quad (1.1)$$

де

К — показник оцінки ризику;

В — імовірність настання події;

Рп — запланований результат;

Рф — фактичний результат.

Сутність урахування ризику полягає у коригуванні управлінських рішень відповідно до рівня ризику, який було оцінено. Це може проявлятися у зміні планових показників, методів організації діяльності або системи контролю за виконанням завдань.

Інший показник для оцінки ризику може бути визначений за формулою:

$$К=У×В(У), \quad (1.2)$$

де

К — ступінь ризику;

У — очікувані втрати;

В(У) — імовірність їх настання.

Таким чином, управління ризиком — це складний і багатоетапний процес, спрямований на зниження ймовірності збитків або повну компенсацію втрат підприємства у разі реалізації несприятливих подій. Його ефективність безпосередньо визначає стабільність, фінансову безпеку та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Аналіз ризику є початковим і одним із найважливіших етапів усього процесу управління ризиками. Його основна мета полягає в отриманні достовірної та повної інформації про структуру об’єкта, його властивості, чинники впливу та наявні ризики. Зібрані відомості повинні бути достатніми для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на наступних стадіях ризик-

менеджменту. Процес аналізу включає два взаємопов’язані елементи — виявлення ризиків та їх оцінювання.

Під час виявлення ризиків (якісний аналіз) визначаються всі можливі загрози, притаманні досліджуваній системі чи діяльності підприємства. Головним завданням на цьому етапі є повна ідентифікація потенційних ризиків, щоб не оминути важливих обставин, які можуть негативно вплинути на результати господарської діяльності. Виявлені ризики мають бути детально описані з урахуванням їхніх характеристик, джерел виникнення, масштабів та можливих наслідків.

Оцінювання ризику передбачає кількісне відображення імовірності виникнення ризикових подій та розмірів можливих збитків. На цьому етапі формуються різні сценарії розвитку несприятливих ситуацій, що дозволяє спрогнозувати наслідки реалізації кожного ризику. Для цього можуть будуватися функції розподілу ймовірності, які відображають залежність між частотою настання збитків та їх розміром. Якісний і кількісний аналіз тісно взаємопов’язані — у практиці управління їх часто проводять паралельно або послідовно, адже виявлення нових ризиків може зумовити необхідність повторного оцінювання, і навпаки [11, с. 204].

Управління ризиком також передбачає передачу частини ризику іншим суб’єктам через договірні механізми. Це може здійснюватися шляхом включення до контрактів спеціальних положень або застережень, які зменшують власну відповідальність підприємства у разі настання непередбачених подій, або ж передбачають передачу ризику контрагенту чи страховій компанії.

Усі заходи ризик-менеджменту умовно поділяються на превентивні (доподійні) та реактивні (післяподійні). Превентивні дії здійснюються до настання ризикової ситуації й включають страхування, самострахування, створення резервів, застосування техніко-організаційних і правових заходів для запобігання втратам. Реактивні заходи, своєю чергою, застосовуються після настання події і спрямовані на ліквідацію або відшкодування збитків, наприклад, через отримання фінансової допомоги, кредитів чи компенсацій.

Більшість інструментів збереження або передачі ризику мають фінансовий характер і не впливають безпосередньо на частоту виникнення небажаних подій, але дозволяють компенсувати їхні наслідки. Таким чином, основне завдання аналізу ризику полягає в тому, щоб надати керівництву підприємства чи потенційним партнерам достатній обсяг інформації для прийняття рішень щодо участі у проєкті, рівня відповідальності та вибору оптимальних заходів захисту від можливих фінансових втрат.

Рівень ризикованості господарської діяльності підприємств в Україні значною мірою визначається впливом зовнішніх факторів, які часто мають непередбачуваний або деструктивний характер. Саме вони у багатьох випадках формують несприятливе середовище для розвитку підприємництва, ускладнюючи процес прийняття управлінських рішень і знижуючи ефективність бізнес-активності.

Зовнішні чинники доцільно поділяти на фактори прямого та непрямого впливу.

До факторів прямої дії належать [8, с. 16]:

- часті зміни та суперечливість чинного законодавства;
- непослідовні або непередбачені рішення державних органів влади;
- нестабільність економічної, фінансової, податкової та зовнішньоекономічної політики;
- коливання кон’юнктури внутрішнього й зовнішнього ринків;
- непередбачувана поведінка конкурентів;
- прояви корупції, тиску або рекету;
- стрімкі технологічні зміни, що спричиняють науково-технічні зрушення;
- порушення у взаємовідносинах із діловими партнерами чи контрагентами.

Фактори непрямого впливу мають опосередкований, але не менш суттєвий вплив на результати діяльності підприємства. До них відносять:

- політичну нестабільність у державі;

- соціальну напруженість у суспільстві;
- непередбачувані зміни економічної ситуації в окремих регіонах;
- структурні зміни в галузях національної економіки;
- зміни міжнародного середовища, санкційні чи торговельні обмеження;
- вплив природно-кліматичних факторів, стихійних лих;
- коливання макроекономічних показників, що впливають на діяльність підприємств.

Поряд із зовнішніми, на рівень ризику значно впливають внутрішні фактори, які формуються безпосередньо всередині підприємства. Вони поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних внутрішніх факторів належать:

- технічні збої, поломки або моральне старіння обладнання;
- необхідність упровадження нових технологій і форм організації виробництва;
- локальні стихійні впливи або непередбачені внутрішні події;
- порушення у внутрішньогосподарських зв'язках;
- обмежений доступ до якісної бізнес-інформації;
- відсутність ефективної маркетингової служби;
- фінансові труднощі, пов'язані з браком обігових коштів;
- недосконаліть системи мотивації персоналу.

До суб'єктивних факторів, що зумовлюють виникнення економічних ризиків, відносять [2, с. 35]:

- недостатній професійний рівень управлінських кадрів і працівників;
- помилки у прийнятті управлінських рішень;
- низьку компетентність або неефективну роботу окремих підрозділів;
- недотримання договірних зобов'язань керівництвом підприємства;
- відсутність у персоналу схильності до прийняття виваженого ризику;
- помилки на етапі реалізації ризикових проєктів;

- втрату ключових співробітників через хворобу, звільнення або інші непередбачені обставини.

Безумовно, врахувати всі ризикоформуючі фактори неможливо, однак систематизація найважливіших із них дає змогу керівництву підприємства своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти ефективні заходи для їх мінімізації.

У процесі кількісного аналізу ризику застосовуються різні методи його оцінювання. Найпоширенішими є три основні групи підходів:

- статистичні методи,
- експертні методи оцінювання,
- розрахунково-аналітичні методи.

Кожен із цих підходів має власні особливості, переваги та умови використання.

Статистичний метод ґрунтується на вивченні фактичних даних про прибутки та збитки, що спостерігалися на самому підприємстві або на аналогічних об’єктах. Метою цього підходу є визначення імовірності виникнення ризикової ситуації та розрахунок розміру можливих фінансових втрат. Імовірність у цьому випадку відображає частоту настання певного результату за великої кількості спостережень.

Для глибшого аналізу застосовують інструменти математичної статистики, серед яких:

- імовірність появи випадкової величини (Pi);
- математичне очікування (M) — середнє очікуване значення результату;
- дисперсія (D) — міра розсіювання можливих результатів;
- стандартне (середньоквадратичне) відхилення (σ) — корінь квадратний із дисперсії;
- коефіцієнт варіації (V) — відносний показник мінливості результатів.

Математичне очікування (M) обчислюється за формулою:

$$M(X)=\sum_{i=1}^{n} X_i P_i. \quad (1.3)$$

Воно показує середній результат, на який може розраховувати підприємство в умовах ризику.

Дисперсія характеризує ступінь відхилення окремих результатів від середнього значення:

$$D(X)=\sum_{i=1}^{n} P_i (X_i - M(X))^2. \quad (1.4)$$

Середньоквадратичне відхилення дорівнює квадратному кореню з дисперсії.

Метод експертних оцінок базується на використанні думок фахівців, які мають досвід управління ризиками. Він застосовується у випадках, коли відсутні або обмежені статистичні дані. Експерти аналізують фактори ризику, визначають імовірність їх настання та потенційний вплив на результати діяльності підприємства. Отримані оцінки узагальнюються, порівнюються й використовуються для побудови функції ризику.

Розрахунково-аналітичний метод поєднує кількісний і якісний аналіз. Він передбачає моделювання ризикових ситуацій за допомогою аналітичних формул і розрахунків, що дозволяє оцінити фінансові наслідки при різних комбінаціях зовнішніх і внутрішніх чинників. Застосування цього методу потребує точної інформації про фінансовий стан підприємства, його ресурси, структуру витрат і прибутків.

Різні методи кількісного аналізу ризику дозволяють не лише визначити ймовірність настання небажаних подій, а й розрахувати можливі масштаби фінансових втрат. Це створює передумови для формування ефективної системи управління ризиками, яка забезпечує стабільність підприємства навіть за умов невизначеності.

Ідея методу аналізу доцільності витрат спирається на те, що різні статті витрат несуть різний рівень ризику. Наприклад, закупівля сировини зазвичай більш ризикована, ніж виплата заробітної плати. Оцінювання ризику через аналіз доцільності витрат спрямоване на виявлення потенційних зон ризику за кожним елементом витрат. Для цього кожну статтю відносять до однієї з п’яти зон

(областей) ризику, в межах яких можливі втрати не перевищують заданий граничний рівень:

- область абсолютної стійкості (безризикова зона). Ризик практично відсутній; плановий прибуток гарантований.
- область нормальної стійкості (мінімальний ризик). Максимальні втрати не перевищують плановий чистий прибуток (після оподаткування та інших обов'язкових відрахувань). Типові приклади — операції, прямо пов'язані з державними зобов'язаннями або фінансуванням з бюджетів.
- область нестійкого стану (підвищений ризик). Потенційні втрати можуть «з'їсти» частину розрахункового прибутку, але не заважають покрити всі витрати.
- область критичного стану (критичний ризик). Можливі втрати сягають валового прибутку; існує загроза не лише втрати прибутку, а й неповного покриття витрат.
- область кризового стану (недопустимий ризик). Не виключена неможливість покрити витрати за відповідним напрямом діяльності.

На практиці, після розрахунку коефіцієнта варіації v за даними минулих періодів, кожну статтю витрат ідентифікують із відповідною зоною та визначають максимально можливі втрати. Рівень ризику всього напряму беруть як максимальний з-поміж ризиків його окремих елементів. Перевага підходу — можливість точкового зниження ризику (наприклад, перегляд умов логістики, якщо «вузьке місце» — оренда транспорту). Обмеження — метод розглядає ризик агреговано, майже не занурюючись у джерела його виникнення.

Коли статистика недостатня, застосовують евристичні процедури, використовуючи досвід фахівців [4, с. 68]:

Структура експертного опитування: добір експертів і формування груп, підготовка анкет/питань, збір відповідей, правила агрегування оцінок, аналітична обробка.

- індивідуальна експертиза: швидка й відносно недорога, але суб’єктивна (прогноз подій, ідентифікація ризиків, ранжування за важливістю, пропозиції зі зниження ризику);
- групові методи:
  - відкрите обговорення (ризик домінування авторитетів);
  - генерація ідей («мозкова атака») — заохочує максимальну кількість пропозицій без критики, підвищує «врожайність» нових рішень;
  - метод Дельфі — багатотурова анонімна процедура з розрахунком медіани й квартилів, повторним обґрунтуванням крайніх оцінок, поступовим зближенням суджень і зменшенням розкиду;

Експертні техніки широко використовують для кількісної оцінки імовірностей, масштабів можливих втрат і сценарного прогнозування.

Комплексна оцінка включає аналіз (розклад на елементи) та синтез (узагальнення). Діяльність підприємства декомпонується на види ризиків (майнові, відповідальність, технологічні тощо), далі — на ризики підрозділів, об’єктів, процесів. Кожен ризик описують сценаріями (ланцюжками подій від причин до «головної події») з імовірностями та очікуваними втратами. Часто достатньо базового набору: песимістичний – середній – оптимістичний.

Замість опори на малоймовірні «катастрофічні» події доцільно використовувати максимально прийнятну величину збитку за умови максимально допустимої імовірності її настання (надзвичайно мала, наприклад 0,001%0{,}001\%0,001%). Конкретні пороги є політикою ризик-апетиту підприємства: чим консервативніша політика, тим нижчий допустимий ризик і вищі витрати на його зниження.

Ризик доцільно вимірювати [12, с. 57]:

- в абсолютних величинах (очікувані втрати);
- у відносних (співвіднесених із базою: витрати, активи, прибуток, фонд оплати праці тощо).

Якщо абсолютний і відносний ризик надто високі, це або підстава відмовитися від діяльності/проєкту, або сигнал переглянути стратегію та заходи контролю.

Отже метод доцільності витрат дозволяє картувати зони ризику за статтями витрат і сфокусувати зниження ризику там, де воно найбільш ефективне. Індикатори дають операційний знімок фінансової стійкості та «подушки» для запасів. Коли статистики бракує, експертні підходи (зокрема Дельфі) забезпечують робочі кількісні оцінки. Інтегральна оцінка поєднує сценарії, середні та граничні метрики, узгоджені з ризик-апетитом. Абсолютні й відносні виміри ризику допомагають зіставляти альтернативи та ухвалювати рішення. Систематичний ризик визначає, якої премії за ризик слід очікувати порівняно з безризиковими інструментами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» — це будівельна організація, що здійснює повний цикл будівельно-монтажних робіт і надає послуги з нового будівництва, ремонту та реконструкції об’єктів різного призначення. Підприємство засноване у 2016 році та працює як із державними, так і з приватними замовниками. Участь у відкритих закупівлях через електронну систему PROZORRO забезпечує прозорість процедур і дає можливість реалізовувати масштабні проєкти у співпраці з органами влади та бюджетними установами.

За роки діяльності компанія накопичила прикладний досвід у кількох ключових напрямах: капітальні та поточні ремонти, реконструкція будівель і споруд, улаштування інженерних мереж, а також архітектурно-планувальні рішення на стадіях підготовки та супроводу проєктів. Кадрове ядро складають кваліфіковані інженери, виконроби та майстри, що працюють відповідно до чинних норм і технічних регламентів, що гарантує належну якість і дотримання договірних строків.

Одним із базових принципів «ГАЛИЧ-БУД» є неухильне дотримання будівельних норм, правил охорони праці та вимог безпеки на майданчиках. Для підвищення продуктивності компанія використовує сучасне обладнання і матеріали, застосовує актуальні технологічні рішення, у тому числі цифрові інструменти планування та контролю виконання робіт. Відбір постачальників відбувається з урахуванням якості, екологічних характеристик і надійності поставок, що узгоджується з принципами сталого розвитку та ресурсної ефективності.

Репутація підприємства сформована завдяки поєднанню професійної організації процесів і клієнтоорієнтованого підходу. Компанія приділяє увагу

сервісу на всіх етапах життєвого циклу проєкту — від попередніх консультацій і кошторисного опрацювання до авторського/технічного супроводу, пусконалагоджувальних робіт і гарантійного обслуговування. Дотримання термінів та якість виконання робіт підтверджують її надійність для замовників різного профілю.

«ГАЛИЧ-БУД» робить відчутний внесок у соціально-економічний розвиток регіону: створює робочі місця, забезпечує зайнятість і генерує попит на суміжні послуги у будівельній галузі. На сьогодні на підприємстві працюють 34 фахівці, що забезпечують стабільний виробничий цикл і управлінську підтримку проєктів. Внутрішня структура організована за лінійно-функціональним принципом, який чітко розмежовує управлінські та виконавчі повноваження: керівництво, служба головного інженера, виробничо-технічний та кошторисний напрями, постачання й логістика, фінанси та бухгалтерія, а також служби з охорони праці та якості. Така модель підвищує керованість, скорочує комунікаційні втрати та сприяє узгодженості дій між підрозділами.

Компанія системно вдосконалює внутрішні процеси: стандартизує процедури планування, контролює ключові показники виконання робіт, оновлює парк техніки та інструментів, інвестує у підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки послідовній модернізації та впровадженню передових практик будівництва ПП «ГАЛИЧ-БУД» утримує сильні позиції на ринку будівельних послуг Тернопільської області й адаптується до нових вимог галузі — від енергоефективності до екологічної безпеки об’єктів.

Загалом, «ГАЛИЧ-БУД» вирізняється збалансованим поєднанням професійної компетентності, технологічної дисципліни та відповідального ставлення до зобов’язань перед замовниками і громадою, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

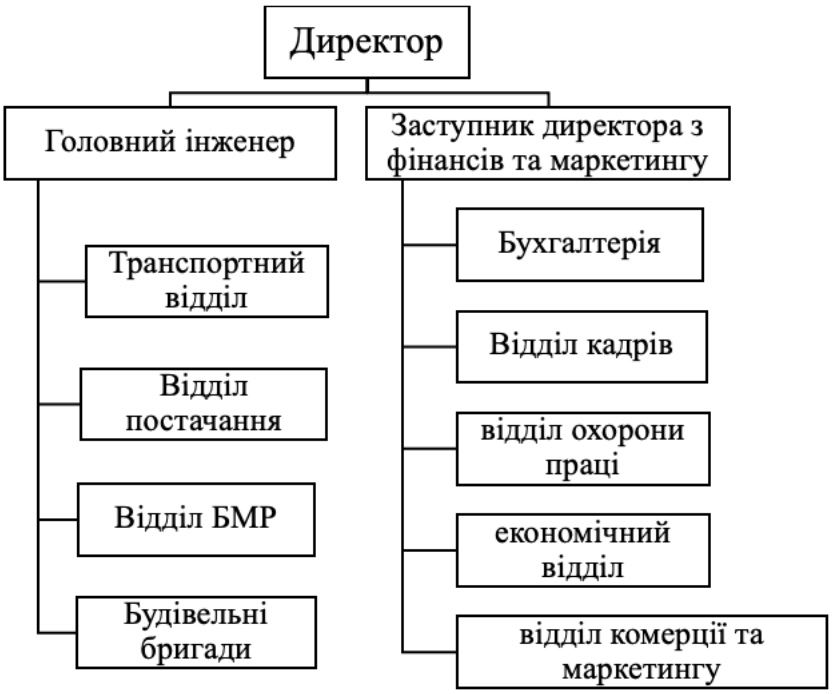

Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

*Складено автором за даними [31]

Лінійно-функціональна організаційна структура характеризується чітким розподілом управлінських повноважень і відповідальності, що забезпечує системність і порядок у керуванні виробничими процесами. Основою її побудови є лінійний принцип підпорядкування, який передбачає наявність єдиного керівника для кожного підрозділу та підлеглого, що сприяє дисципліні, контролю та узгодженості управлінських дій. Водночас у структурі функціонують спеціалізовані відділи, які надають методичну, аналітичну та консультативну підтримку керівникам різних рівнів. Таке поєднання дозволяє максимально використати професійну компетентність фахівців і водночас забезпечити централізоване прийняття рішень.

Завдяки чітко визначеній ієрархії лінійно-функціональна структура дає змогу підтримувати стабільність управлінських процесів, підвищує ефективність комунікацій і сприяє дотриманню стандартів діяльності на всіх рівнях організації. Функціональні підрозділи відповідають за конкретні напрямки –

фінанси, планування, виробництво, постачання, персонал – що забезпечує високу спеціалізацію та професіоналізм у виконанні завдань.

Однак поряд із перевагами така структура має і певні організаційні обмеження. Зокрема, багаторівнева система підпорядкування може призводити до затримок у прийнятті рішень, адже кожне питання потребує погодження на кількох управлінських рівнях. Крім того, перевантаження керівників вищої ланки великою кількістю інформації іноді ускладнює оперативне реагування на зміни середовища. Недостатня взаємодія між функціональними відділами може створювати дублювання функцій або інформаційні розриви, що негативно впливає на узгодженість дій персоналу.

Попри зазначені недоліки, лінійно-функціональна структура залишається ефективною моделлю управління для підприємств, які орієнтуються на стабільність, чіткий розподіл обов'язків і контроль за якістю виконання робіт. Вона відповідає стратегічним орієнтирам сучасних компаній і дає можливість досягати високих результатів навіть за умов динамічного ринкового середовища.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022–2024 рр.*

Показник	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024/2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жінки	13	31,5	16	39,4	12	35,3	-4	-25.0
Чоловіки	27	68,5	25	60,6	22	64,7	-3	-12.0
Середньооблікова чисельність працівників	40	100	41	100	34	100	-7	-17.1

*Складено автором за даними [31]

Для підвищення результативності управління доцільно впроваджувати механізми горизонтальної координації між функціональними підрозділами, використовувати цифрові системи управління інформаційними потоками та

удосконалювати комунікаційну культуру в організації. Це дозволить мінімізувати бюрократичні затримки, підвищити гнучкість управлінських процесів і забезпечити більш ефективну взаємодію між усіма рівнями управління підприємства.

У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу приватного підприємства «ГАЛИЧ-БУД» становила 40 осіб, серед яких 13 працівників (31,5%) були жінки, а 27 осіб (68,5%) — чоловіки. У 2023 році підприємство продемонструвало незначне зростання кадрового складу — кількість працівників збільшилася до 41 особи, що свідчило про певне розширення діяльності та підвищення обсягів виконуваних робіт. Проте вже у 2024 році спостерігається помітне скорочення чисельності персоналу до 34 осіб, тобто на 7 осіб або 17,1% менше, ніж у попередньому році. Зменшення стосувалося як жінок (на 25%), так і чоловіків (на 12%), що відображає загальну тенденцію до оптимізації штату.

Динаміка кадрової чисельності у 2022–2023 роках засвідчує помірне зростання завдяки розширенню виробничих замовлень та залученню додаткових фахівців, зокрема жінок, до адміністративних, проєктних і аналітичних підрозділів. Однак уже у 2024 році підприємство зіткнулося зі зворотним процесом — скороченням персоналу, що відображає зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Причини зменшення кількості працівників у 2024 році є комплексними. Скорочення обсягу будівельних замовлень та уповільнення темпів реалізації проєктів у регіоні призвели до зменшення потреби у робочій силі. Така тенденція пов’язана із загальними економічними коливаннями, підвищенням цін на будівельні матеріали та нестабільністю попиту на ринку нерухомості. Оптимізація організаційної структури з боку керівництва передбачала раціональніше використання трудових ресурсів, зокрема завдяки автоматизації окремих процесів і передачі частини допоміжних функцій на аутсорсинг. Це дозволило знизити витрати на утримання персоналу, зберігаючи при цьому ефективність основних напрямів діяльності.

На кадрову динаміку традиційно впливає сезонність у будівельній галузі, оскільки в зимовий період обсяги робіт скорочуються, що призводить до тимчасового зменшення штату.

Загалом, зміни у чисельності працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» упродовж 2022–2024 років свідчать про гнучкість кадрової політики підприємства. Керівництво оперативно реагує на коливання ринкової ситуації, балансуючи між потребою у кваліфікованих кадрах і необхідністю контролю витрат. Незважаючи на певне скорочення штату у 2024 році, підприємство продовжує зберігати кадровий потенціал, достатній для стабільного виконання поточних будівельних контрактів та реалізації нових проєктів у майбутньому.

Таблиця 2.2

Фонд оплати праці штатних працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

Показник	2022		2023		2024	
	(Обсяг, тис. грн)	(%)	(Обсяг, тис. грн)	(%)	(Обсяг, тис. грн)	(%)
Фонд оплати праці, всього	6801,6	100	8316	100	7615,0	100
Фонд основної заробітної плати	4951,5	72,8	5846,1	70,3	5306,1	69,7
Фонд додаткової заробітної плати	1850,1	27,2	2469,9	29,7	2300,6	30,3
з нього:						
надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	1701,9	9,2	479,1	19,4	450,2	19,6
премії та винагороди, що носять систематичний характер	2645,4	14,3	375,3	15,2	320,1	13,9
виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати	13,8	0,75	16,2	0,65	14,4	0,61
оплата за невідпрацьований час	545,7	2,95	876,9	3,55	780,5	3,4
заохочувальні та компенсаційні витрати	-	-	-	-	-	-

*Складено автором за даними [31]

Аналіз динаміки фонду оплати праці приватного підприємства «ГАЛИЧ-БУД» у 2022–2024 роках засвідчує еволюцію підходів до управління заробітною платою та системою матеріального стимулювання персоналу. У 2023 році відбулося помітне збільшення загального обсягу фонду оплати праці порівняно з попереднім роком, що могло бути наслідком розширення штату працівників, зростання виробничих обсягів або перегляду політики оплати праці в напрямі

підвищення конкурентоспроможності заробітних ставок. Така тенденція свідчить про прагнення підприємства зміцнити мотивацію персоналу та утримати кваліфікованих фахівців.

Однак уже у 2024 році зафіксовано скорочення фонду оплати праці, що, найімовірніше, зумовлене оптимізацією витратної частини бюджету або зменшенням чисельності персоналу внаслідок автоматизації окремих процесів, аутсорсингу допоміжних функцій чи загального зниження будівельних обсягів. Незважаючи на це, підприємство зберегло сбалансовану структуру фонду заробітної плати, забезпечивши належний рівень оплати основних категорій працівників.

Найвагомішою складовою у структурі фонду залишається основна заробітна плата, яка охоплює виплати за відпрацьований час і виконані роботи. Водночас її питома вага поступово знижується — з 72,8% у 2022 році до 69,7% у 2024 році. Це свідчить про підвищення ролі додаткових виплат, премій та заохочень, які дедалі частіше використовуються як інструмент підвищення мотивації та залученості персоналу.

Фонд додаткової заробітної плати, що охоплює премії, надбавки, доплати та інші заохочувальні виплати, навпаки демонструє тенденцію до зростання частки у загальному фонді — з 27,2% у 2022 році до 30,3% у 2024 році. Це відображає прагнення керівництва запроваджувати гнучкі механізми матеріального стимулювання, що дозволяють більш точно враховувати індивідуальні результати працівників і ринкову кон’юнктуру.

Водночас у структурі фонду оплати праці простежуються й зміни у складі заохочувальних виплат. Якщо у 2022 році премії та винагороди мали суттєву частку, то у 2023 році їх обсяг істотно скоротився, а у 2024 році тенденція до зменшення продовжилася. Це може свідчити про перехід до більш стабільних, прогнозованих форм оплати або про корекцію політики винагород відповідно до фінансових можливостей підприємства.

Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, які у 2022 році займали значну частку, у 2023 році знизилися, а у 2024 році залишилися

практично на попередньому рівні. Такі зміни можна пояснити переглядом системи оцінювання праці, запровадженням нових принципів стимулювання або зменшенням виплат, пов’язаних зі складними чи шкідливими умовами праці.

Водночас оплата за невідпрацьований час поступово зростає — з 2,95% у 2022 році до 3,4% у 2024 році. Це може бути наслідком збільшення кількості оплачуваних відпусток, лікарняних або відряджень, що свідчить про соціальну орієнтованість підприємства та дотримання трудових гарантій.

Виплати, пов’язані з індексацією заробітної плати, залишаються незначними, проте їхні коливання залежать від рівня інфляції та загальної макроекономічної ситуації в країні. Це підтверджує, що підприємство реагує на зовнішні економічні чинники й адаптує систему оплати до реальних фінансових умов.

Отже, у 2024 році ПП «ГАЛИЧ-БУД» здійснило скорочення загального фонду оплати праці порівняно з попереднім роком, що можна розглядати як частину політики фінансової стабілізації. Водночас трансформація структури заробітних виплат свідчить про зміну акцентів у системі мотивації — від разових премій до більш гнучких і довгострокових стимулів, орієнтованих на результативність, продуктивність і лояльність персоналу. Таким чином, підприємство поступово переходить до сучасної моделі управління оплатою праці, де матеріальне заохочення поєднується з елементами внутрішньої мотивації та підвищення якості трудових ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз діяльності приватного підприємства «ГАЛИЧ-БУД» дає змогу комплексно оцінити його внутрішній потенціал, конкурентні переваги та вразливі сторони, а також визначити зовнішні фактори, що можуть як сприяти подальшому розвитку, так і створювати загрози. Такий аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, оскільки дозволяє сформувати оптимальні напрями вдосконалення діяльності підприємства та підвищення його стійкості в умовах динамічного ринку будівельних послуг.

До сильних сторін ПП «ГАЛИЧ-БУД» належить, насамперед, висока ділова репутація серед клієнтів і партнерів, сформована завдяки стабільній якості

виконання робіт, дотриманню строків та прозорості у взаєморозрахунках. Підприємство активно впроваджує сучасні будівельні технології, інноваційні матеріали та енергоощадні рішення, що дає можливість знижувати собівартість проєктів і підвищувати екологічну ефективність.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

*Складено автором самостійно.

Вагомою перевагою є також високий рівень професійної підготовки персоналу — більшість працівників має значний досвід у сфері будівництва, монтажу та проєктування. Водночас керівництво підприємства впроваджує елементи цифрового управління, зокрема системи CRM, онлайн-комунікацію з клієнтами, електронний документообіг, що дозволяє покращити контроль за виконанням проєктів, підвищити рівень сервісу та зміцнити довіру споживачів.

До слабких сторін діяльності можна віднести сезонний характер будівельних робіт, через що підприємство стикається з нерівномірним навантаженням протягом року. Крім того, висока залежність від постачальників будівельних матеріалів і коливання їхньої вартості створюють фінансові ризики. Окремою проблемою залишається недостатня систематизація управління

проєктами, що іноді впливає на дотримання графіків виконання робіт та рівень операційної ефективності.

Попри наявні недоліки, зовнішнє середовище відкриває значні можливості для подальшого розвитку підприємства. Серед них — зростаючий попит на індивідуальні, екологічно безпечні та енергоефективні будівельні рішення, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку. Використання новітніх технологій, таких як BIM-моделювання, «розумні» будівельні системи, 3D-друк конструкцій, може забезпечити компанії додаткові конкурентні переваги.

Додатковим чинником розвитку є державні та регіональні програми підтримки будівельної галузі, зокрема інвестиційні проєкти у сфері житлової інфраструктури та енергомодернізації, участь у яких може розширити ринок збуту послуг підприємства.

Водночас існують зовнішні загрози, що потребують врахування у стратегічному плануванні. Серед основних — нестабільність економічної ситуації в країні, посилення конкуренції з боку великих девелоперських компаній та можливі зміни у законодавчій базі, які впливають на регулювання будівельної діяльності, тендерних процедур і системи оподаткування. Важливим викликом також є зростання вартості матеріалів, енергоносіїв і заробітної плати, що підвищує загальний рівень витрат підприємства.

Отже, результати SWOT-аналізу показують, що ПП «ГАЛИЧ-БУД» має стійкі конкурентні позиції завдяки професіоналізму персоналу, сучасним технологіям та позитивному іміджу на ринку. Проте для забезпечення подальшого розвитку компанії доцільно зосередитись на удосконаленні системи управління проєктами, розширенні асортименту послуг (зокрема у сфері «зеленого» будівництва), диверсифікації джерел постачання матеріалів і підвищенні гнучкості фінансової політики, що дозволить ефективно протидіяти зовнішнім ризикам і забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

2.2. Аналіз системи управління економічними ризиками підприємства

Система управління економічними ризиками на підприємстві є одним із ключових елементів фінансово-економічної безпеки та стабільності діяльності. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД», яке функціонує у сфері будівництва, цей напрям має особливе значення, оскільки галузь характеризується високим рівнем невизначеності, сезонністю та залежністю від зовнішніх чинників. Аналіз системи управління ризиками дозволяє виявити основні вразливі місця, визначити ефективність існуючих управлінських процедур та запропонувати шляхи вдосконалення.

Будівельна діяльність підприємства відзначається підвищеною чутливістю до змін у зовнішньому середовищі — вартості будівельних матеріалів, доступності ресурсів, політики держави у сфері закупівель, зміни валютних курсів та платоспроможності замовників. Тому система управління ризиками повинна бути комплексною, динамічною й орієнтованою на попередження можливих втрат. Вона включає етапи ідентифікації, оцінювання, мінімізації та моніторингу ризиків, які реалізуються на всіх рівнях управління.

Першим етапом аналізу є виявлення основних ризиків, притаманних діяльності підприємства. До ключових економічних ризиків ПП «ГАЛИЧ-БУД» належать: ціновий ризик, пов’язаний із коливаннями вартості матеріалів; фінансовий ризик, спричинений затримками оплат від замовників; кредитний ризик, що виникає під час залучення позикових коштів; інвестиційний ризик, пов’язаний із реалізацією великих проєктів; операційний ризик, зумовлений недосконалістю внутрішніх процесів. Кожен із цих ризиків може впливати на кінцеві фінансові результати та рівень прибутковості підприємства.

Важливим аспектом є взаємозв’язок ризиків — фінансові втрати можуть бути наслідком як внутрішніх прорахунків, так і зовнішніх кризових явищ. Наприклад, різке зростання вартості цементу або металу без відповідного коригування кошторисів може знизити рентабельність проєктів. Водночас затримка бюджетного фінансування чи інфляційні процеси створюють додаткове навантаження на оборотний капітал підприємства.

У структурі управління ризиками особливе місце займає фінансово-економічна служба, яка відповідає за планування, облік, прогнозування та контроль грошових потоків. На практиці ця служба здійснює моніторинг виконання контрактів, аналізує фінансові показники, оцінює ліквідність і рентабельність. Своєчасне виявлення відхилень дозволяє мінімізувати можливі збитки й оптимізувати використання ресурсів.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» використовує поєднання кількісних та якісних методів оцінювання ризику. До кількісних належать аналіз динаміки доходів, витрат, прибутку, коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості й оборотності. Якісний підхід ґрунтується на експертних оцінках керівників структурних підрозділів, які визначають ступінь ризику окремих процесів. Це дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й управлінські, технологічні та соціальні аспекти.

У 2022–2024 роках підприємство зіткнулося з низкою зовнішніх ризиків, пов’язаних із нестабільністю економічної ситуації в країні, коливанням курсу гривні та підвищенням цін на енергоносії. Ці фактори безпосередньо вплинули на собівартість будівельно-монтажних робіт і потребували адаптації фінансової політики. Зокрема, було впроваджено контрольну систему перегляду кошторисів, що дало змогу компенсувати вплив інфляційних змін на прибутковість проєктів.

Управління ризиками в «ГАЛИЧ-БУД» базується також на диверсифікації портфеля замовлень — підприємство працює як із приватними клієнтами, так і з державними установами через систему «Prozorro». Це дозволяє зменшити залежність від окремих контрактів і стабілізувати грошові потоки. Проте така стратегія вимагає підвищеного контролю за договірними зобов’язаннями, оскільки затримки у бюджетних виплатах можуть призводити до касових розривів.

Внутрішні ризики також мають значний вплив. Наприклад, недостатня автоматизація управлінських процесів або несвоєчасна комунікація між підрозділами здатні спричинити помилки у плануванні ресурсів чи порушення термінів виконання робіт. Для зменшення цих ризиків підприємство впроваджує

цифрові інструменти управління проєктами — CRM-систему, електронний документообіг та систему обліку матеріалів.

Значна увага приділяється кадровим ризикам, які виникають через нестачу кваліфікованих фахівців або плинність кадрів у будівельній сфері. Підприємство прагне утримувати працівників за допомогою системи матеріального й нематеріального стимулювання, організації навчання та підвищення кваліфікації. Це сприяє зниженню ризиків, пов’язаних із помилками у виконанні робіт та забезпечує стабільність виробничих процесів.

Суттєву роль відіграє ризик неплатежів і затримок розрахунків. Для його мінімізації застосовується попередня перевірка платоспроможності контрагентів, поетапна оплата робіт і фінансові гарантії у договорах. Додатково підприємство використовує страхування ризиків у випадку великих контрактів, що підвищує фінансову надійність у співпраці з державними структурами.

Фінансовий аналіз показує, що у 2022–2024 роках спостерігається нестабільна динаміка прибутковості. У 2023 році підприємство досягло зростання доходів завдяки розширенню замовлень, проте у 2024 році показники знизилися через скорочення обсягів робіт і зменшення фонду оплати праці. Це свідчить про вплив зовнішніх економічних факторів і необхідність глибшої диверсифікації діяльності.

У процесі аналізу також встановлено, що рівень операційних ризиків знижується завдяки впровадженню стандартів якості, системи технічного контролю та внутрішніх аудитів. Регулярні перевірки дозволяють запобігати дефектам і додатковим витратам. Підприємство активно впроваджує систему моніторингу відхилень від планових показників, що підвищує точність управлінських рішень.

Разом із тим існують проблеми у сфері ризик-менеджменту проектів, пов’язані з недостатнім прогнозуванням термінів постачання матеріалів і зміною цін під час реалізації довгострокових контрактів. Для підвищення ефективності управління ризиками доцільно застосовувати сценарний підхід і методи чутливості фінансових результатів до зміни ключових параметрів.

Аналіз системи управління ризиками показує, що підприємство володіє базовими елементами ризик-менеджменту, але вони потребують формалізації. Зокрема, слід розробити єдину політику управління ризиками, яка визначатиме порядок ідентифікації, оцінювання, реагування та моніторингу ризикових подій. Наявність такого документа сприятиме підвищенню прозорості управління та узгодженості дій між підрозділами.

У структурі управління доцільно створити координаційну групу з управління ризиками, яка б узгоджувала дії бухгалтерії, виробничого відділу, відділу постачання та керівництва. Такий підхід дозволить оперативно реагувати на зміни в середовищі, уникати дублювання функцій і зменшити ризик управлінських помилок.

Важливим інструментом підвищення ефективності є цифровізація процесів управління ризиками. Використання програмного забезпечення для фінансового аналізу, планування ресурсів (ERP-систем) і моніторингу проєктів сприяє зниженню ймовірності помилок, підвищенню прозорості фінансових потоків та скороченню часу на прийняття рішень.

Оцінюючи загальну ефективність системи управління ризиками ПП «ГАЛИЧ-БУД», можна дійти висновку, що вона має практичну спрямованість і гнучкість, проте ще не є повністю системною. Підприємство успішно застосовує інструменти контролю витрат, моніторингу виконання контрактів і фінансового аналізу, однак потребує поглиблення аналітичної роботи щодо прогнозування ризикових ситуацій.

Для підвищення стійкості до ризиків доцільно посилити стратегічне планування, орієнтоване на довгострокову перспективу, впровадити резервні фонди для покриття непередбачених витрат, а також розвивати партнерські зв’язки з надійними постачальниками. Не менш важливим є розширення системи навчання персоналу з управління ризиками, що дозволить формувати ризик-орієнтовану корпоративну культуру.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зазначити, що ПП «ГАЛИЧ-БУД» має достатній потенціал для вдосконалення своєї системи управління

економічними ризиками. Ключовими напрямами розвитку мають стати: підвищення аналітичної спроможності, автоматизація процесів оцінювання ризику, запровадження інтегрованої політики ризик-менеджменту та формування системи постійного моніторингу. Реалізація цих заходів сприятиме забезпеченню фінансової стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні заходи підвищення ефективності управління ризиками

Підвищення ефективності системи управління ризиками є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства, оскільки саме від цього залежить його стабільність, фінансова стійкість та конкурентоспроможність. Будь-яка господарська діяльність супроводжується невизначеністю, тому своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків є запорукою успішного функціонування організації. Ефективне управління ризиками не лише зменшує ймовірність фінансових втрат, але й створює передумови для зростання вартості бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення репутації підприємства.

Таблиця 3.1

Система заходів підвищення ефективності управління ризиками підприємства*

№ з/п	Заходи	Очікуваний результат
1.	Розробка політики ризик-менеджменту, створення робочої групи	Узгодженість дій і відповідальності
2.	Моніторинг середовища, база ризикових подій	Своєчасне виявлення загроз
3.	Впровадження цифрових систем (CRM, ERP, BI)	Автоматизація аналізу ризиків
4.	Формування резервів і страхування	Зниження фінансових втрат
5.	Навчання працівників, тренінги, KPI	Підвищення компетентності персоналу
6.	Диверсифікація, сценарне планування	Зменшення впливу зовнішніх ризиків

* Складено автором самостійно.

Першим напрямом удосконалення системи управління ризиками є формування інтегрованої політики ризик-менеджменту. Для цього підприємство має розробити внутрішнє положення або регламент, у якому чітко визначено процедури ідентифікації, оцінювання, контролю та реагування на ризикові ситуації. Важливо, щоб такий документ був не формальним, а дієвим інструментом, який забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і встановлює

відповідальність за управління ризиками на кожному рівні. У межах цієї політики доцільно створити спеціальну робочу групу або призначити менеджера з ризиків, який координуватиме дії між фінансовими, виробничими та адміністративними відділами.

Наступним важливим кроком є удосконалення системи ідентифікації ризиків. Для цього потрібно забезпечити постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Внутрішній аналіз охоплює оцінку стану виробничих процесів, кадрової політики, фінансових потоків, ефективності управлінських рішень. Зовнішній аналіз має враховувати макроекономічні показники, кон'юнктуру ринку, діяльність конкурентів, податкову та кредитну політику держави. Систематизація отриманої інформації дозволить своєчасно виявляти нові загрози й оцінювати їхній потенційний вплив на результати діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності управління ризиками важливе значення має автоматизація процесів аналізу та моніторингу. Використання цифрових інструментів, таких як CRM, ERP, BI-системи, дає змогу обробляти великі обсяги даних, прогнозувати можливі відхилення від планових показників і оперативно реагувати на зміни. В умовах цифрової трансформації саме аналітичні платформи дозволяють інтегрувати ризик-менеджмент у загальну систему стратегічного управління. Автоматизований контроль фінансових потоків і витрат мінімізує ризик людських помилок і підвищує точність прийняття управлінських рішень.

Одним із головних завдань удосконалення системи ризик-менеджменту є підвищення якості інформаційного забезпечення. Для цього необхідно впровадити єдину базу даних, яка міститиме всю релевантну інформацію щодо ризикових подій, їхніх наслідків та вжитих заходів. Така база дозволить відстежувати динаміку ризиків і визначати тенденції їх розвитку. Крім того, важливо забезпечити прозорість і доступність інформації для всіх учасників процесу управління ризиками.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності є розвиток кадрового потенціалу в сфері ризик-менеджменту. Навчання персоналу, проведення тренінгів і семінарів з питань управління ризиками сприяє формуванню ризик-орієнтованої корпоративної культури. Кожен працівник має розуміти, як його дії впливають на загальний рівень ризику підприємства, і нести відповідальність за дотримання встановлених процедур. Формування такої культури дозволяє своєчасно виявляти проблеми та запобігати їм ще до того, як вони переростуть у кризові ситуації.

Важливим кроком є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання ризиків. Це дозволить об’єктивно визначати, наскільки успішно підприємство справляється з управлінням невизначеністю. До таких показників можуть належати: кількість ризикових подій за певний період, обсяг втрат, що були уникнені завдяки превентивним заходам, рівень виконання плану управління ризиками, швидкість реагування на події. KPI дають змогу порівнювати ефективність ризик-менеджменту між підрозділами та підвищувати загальну дисципліну управління.

Ще одним важливим напрямом є розробка резервних планів дій (планів антикризового реагування). Такі плани мають передбачати послідовність дій у випадку настання непередбачених подій — від затримки фінансування до різкого зростання цін на матеріали чи відмови постачальників. Наявність заздалегідь розроблених сценаріїв дозволяє зменшити час реагування та мінімізувати можливі втрати.

Необхідно також посилити систему фінансової стабільності підприємства через формування резервних фондів. Створення страхових і стабілізаційних резервів забезпечує можливість покриття непередбачених витрат без залучення зовнішніх кредитів. Особливо це актуально для будівельних компаній, діяльність яких залежить від сезонних коливань і довгострокових контрактів.

До важливих заходів належить диверсифікація господарської діяльності. Розширення спектру послуг, вихід на нові ринки та співпраця з різними групами клієнтів зменшують ризик втрати прибутку через зниження попиту в окремих

сегментах. Диверсифікація постачальників матеріалів також дозволяє знизити залежність від одного джерела та уникнути перебоїв у роботі.

Ефективність управління ризиками підвищується також завдяки впровадженню сучасних методів оцінки ризику. Серед них — метод сценарного аналізу, метод Монте-Карло, аналіз чутливості, побудова дерева рішень. Такі інструменти допомагають моделювати можливі наслідки управлінських рішень, враховувати різні варіанти розвитку подій та вибирати оптимальні стратегії. Використання математичного апарату у ризик-менеджменті дозволяє перейти від інтуїтивних оцінок до обґрунтованих прогнозів.

У процесі вдосконалення ризик-менеджменту особливу роль відіграє впровадження системи внутрішнього аудиту. Така система має на меті не лише перевірку фінансової звітності, а й контроль ефективності управління ризиками. Регулярні аудити допомагають виявляти слабкі місця в організації процесів і розробляти рекомендації щодо їх усунення.

Важливим напрямом є посилення контролю за виконанням управлінських рішень. Це передбачає створення механізму зворотного зв’язку, коли результати реалізованих заходів аналізуються й порівнюються з очікуваними. На основі цього проводиться коригування планів і стратегій. Таким чином формується замкнений цикл управління ризиками — від виявлення проблеми до оцінки ефективності вжитих дій.

Для підвищення ефективності управління ризиками необхідно вдосконалювати комунікаційну взаємодію між підрозділами. Налагодження оперативного обміну інформацією дозволяє швидше реагувати на зміни в середовищі та координувати дії різних служб. Регулярні наради, внутрішні звіти й аналітичні огляди сприяють підвищенню обізнаності керівництва про реальний стан справ.

Окремої уваги заслуговує питання управління репутаційними ризиками. У сучасних умовах інформаційного суспільства навіть незначні порушення можуть призвести до втрати довіри клієнтів і партнерів. Тому підприємство має

забезпечити прозорість своєї діяльності, дотримуватися етичних стандартів і активно працювати над іміджем бренду.

Підприємствам доцільно впроваджувати ризик-орієнтоване стратегічне планування, яке враховує можливі сценарії розвитку подій. Такий підхід дозволяє формувати стратегії не лише на основі прогнозів прибутку, а й з урахуванням рівня ризику кожного напрямку діяльності. Баланс між прибутковістю та ризиком є головною умовою довгострокової стабільності.

Удосконалення системи управління ризиками передбачає також підвищення гнучкості організаційної структури. Надмірно централізоване управління уповільнює процес ухвалення рішень і знижує ефективність реагування на ризики. Тому важливо делегувати частину повноважень на рівень середньої ланки, забезпечуючи оперативність дій і відповідальність кожного керівника.

Ефективним заходом є використання страхових інструментів. Страхування майна, обладнання, транспорту, будівельних об’єктів і відповідальності перед третіми особами дозволяє мінімізувати фінансові наслідки непередбачених подій. Участь у програмах страхового захисту підвищує рівень надійності підприємства в очах партнерів і замовників.

Для підвищення ефективності управління ризиками доцільно впровадити систему раннього попередження. Вона передбачає створення індикаторів, які сигналізують про появу негативних тенденцій. Наприклад, різке зростання дебіторської заборгованості, падіння обсягів продажів чи затримки постачань можуть бути сигналами про наближення ризикової ситуації.

Важливим інструментом мінімізації ризиків є використання системи контролінгу, яка поєднує фінансовий облік, аналіз та прогнозування. Контролінг дозволяє узгоджувати оперативні та стратегічні рішення, своєчасно виявляти відхилення й забезпечувати їх коригування.

Загалом ефективна система управління ризиками має бути не лише реактивною, а й проактивною, тобто спрямованою на попередження потенційних

загроз до їх виникнення. Для цього потрібен постійний аналіз середовища, гнучкість управлінських рішень і стратегічне мислення керівництва.

Підсумовуючи, можна зазначити, що підвищення ефективності управління ризиками передбачає комплекс заходів: створення інтегрованої політики ризик-менеджменту, автоматизацію процесів моніторингу, розвиток кадрового потенціалу, запровадження цифрових технологій і системи KPI, страхування ризиків, розробку антикризових планів та диверсифікацію діяльності. Реалізація цих заходів забезпечує підприємству не лише захист від потенційних втрат, а й конкурентні переваги, фінансову стабільність і можливість сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Напрями удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, вдосконалення методів управління економічними ризиками стає ключовим елементом забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Зміни в економічній, фінансовій і технологічній сферах вимагають переходу від традиційних підходів до більш комплексних, адаптивних та науково обґрунтованих методів ризик-менеджменту.

Перш за все, важливим напрямом удосконалення методів є інтеграція управління ризиками у стратегічне планування підприємства. Це означає, що ризик-менеджмент повинен бути не окремою функцією, а невід'ємною складовою загальної системи управління. Кожне стратегічне рішення має супроводжуватись оцінкою потенційних ризиків, визначенням їх впливу на фінансові результати, репутацію та операційну діяльність. Такий підхід дозволяє сформувати адаптивну стратегію, яка враховує не лише очікувані вигоди, а й можливі загрози [14].

Другим напрямом є використання цифрових і математичних моделей у процесі оцінювання ризиків. Методи економіко-математичного моделювання, зокрема імітаційне моделювання, сценарний аналіз, метод Монте-Карло, аналіз чутливості, дозволяють точніше прогнозувати можливі відхилення від запланованих результатів і визначати імовірні втрати. Цифровізація процесів ризик-менеджменту забезпечує швидкий доступ до актуальних даних, підвищує точність розрахунків і сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Важливо також удосконалити методи ідентифікації ризиків шляхом створення інтегрованих баз даних, у яких фіксуватимуться всі виявлені ризикові події, їхні причини, наслідки та ефективність вжитих заходів. Така база дозволить підприємству формувати «ризиковий профіль» і забезпечить історичну основу для майбутніх прогнозів. Використання автоматизованих інструментів ідентифікації дає змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [17].

Третім напрямом виступає розвиток системи моніторингу ризиків. Для цього доцільно запровадити постійне відстеження ключових показників, що сигналізують про появу загроз. Наприклад, різке збільшення дебіторської заборгованості, падіння обсягів реалізації або підвищення собівартості можуть бути індикаторами фінансових ризиків. Система моніторингу має працювати на основі принципів оперативності, достовірності та зворотного зв’язку між аналітичними службами й керівництвом.

Суттєвим напрямом удосконалення є застосування інтегральних методів оцінки ризиків, які дозволяють враховувати взаємозв’язок між різними видами ризиків (виробничими, фінансовими, інвестиційними, кредитними, ринковими тощо). Інтегральний підхід дає змогу розглядати ризики як єдину систему, що впливає на загальну стійкість підприємства. Для цього використовуються агреговані показники ризику, які характеризують сукупний вплив усіх чинників на результати діяльності.

Важливим кроком є поєднання кількісних та якісних методів оцінки ризиків. Кількісні методи забезпечують точність і можливість математичного

прогнозування, тоді як якісні дозволяють оцінити ризики, для яких бракує статистичних даних. Комбінація цих методів забезпечує повніше охоплення потенційних загроз і підвищує достовірність результатів аналізу.

Наступним напрямом удосконалення методів управління є використання системи експертного оцінювання, що передбачає залучення фахівців різних галузей для визначення рівня ризику і варіантів реагування. Метод експертних оцінок доцільно застосовувати в ситуаціях, коли відсутні достовірні кількісні дані або коли необхідно швидко оцінити ризик у нових умовах діяльності. Впровадження таких підходів дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до непередбачуваних змін ринку.

Значне місце у сучасному ризик-менеджменті посідає метод аналізу доцільності витрат, який дає змогу оцінити ризик через ефективність використання фінансових ресурсів. Оптимізація витрат за напрямами діяльності допомагає визначити ті статті, які є найбільш ризикованими, та розробити шляхи їх мінімізації. Такий підхід особливо актуальний для підприємств, що функціонують у сфері з високими коливаннями ринкових цін і нестабільним попитом.

Подальший розвиток потребує методика сценарного планування, яка дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій — від оптимістичного до кризового. Завдяки цьому керівництво може заздалегідь передбачити наслідки можливих рішень і сформувати альтернативні стратегії реагування. Сценарний підхід забезпечує гнучкість управління і зменшує невизначеність при прийнятті рішень.

До сучасних інструментів управління ризиками належить також використання системи раннього попередження. Ця система базується на формуванні набору показників, які реагують на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. Вчасне виявлення негативних тенденцій дозволяє запобігти розвитку кризових явищ і мінімізувати втрати.

Не менш важливим є удосконалення методів фінансового контролю, які спрямовані на підвищення прозорості обліку та своєчасне виявлення відхилень

від запланованих показників. Розробка системи внутрішнього аудиту ризиків дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, своєчасність реалізації заходів із мінімізації ризиків і коректність фінансової звітності.

Удосконалення методів управління ризиками також передбачає використання інструментів страхового захисту. Застосування страхування як методу хеджування дозволяє підприємству передавати частину ризиків спеціалізованим організаціям і тим самим зменшувати власну відповідальність за їх наслідки. Доцільно використовувати різні види страхування — майнове, фінансове, транспортне, страхування відповідальності перед третіми особами.

Одним із інноваційних напрямів є використання методів ризик-аналізу на основі великих даних (Big Data) та машинного навчання. Такі технології дозволяють виявляти приховані закономірності у фінансових потоках, прогнозувати поведінку клієнтів і контрагентів, а також оцінювати вплив зовнішніх факторів на стабільність підприємства. Використання алгоритмів штучного інтелекту робить процес управління ризиками більш точним, оперативним і прогностичним.

Для ефективного застосування сучасних методів управління ризиками важливо створити систему зворотного зв’язку між аналітичними службами, керівництвом і виконавцями. Це дає змогу забезпечити безперервний процес удосконалення методів, швидко адаптувати їх до змін умов ринку та досвіду минулих періодів.

Крім того, перспективним напрямом є координація управління ризиками на рівні підприємств-партнерів або холдингових структур. Це дає можливість взаємного обміну інформацією про ризики, спільного використання ресурсів для зниження збитків і підвищення фінансової стабільності всієї групи компаній.

Важливо також впроваджувати методи бенчмаркінгу у сфері ризик-менеджменту, тобто порівняння власних показників ефективності з найкращими практиками галузі. Це дозволяє визначати прогалини в управлінні ризиками, виявляти сильні сторони конкурентів і запозичувати ефективні рішення.

У контексті сталого розвитку підприємства необхідно вдосконалювати методи управління екологічними та соціальними ризиками, які набувають все більшої актуальності. Зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності спонукає компанії враховувати екологічні, етичні та соціальні аспекти під час прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Матриця інтеграції ризик-менеджменту у функціональні підсистеми підприємства [26]

№ з/п	Прояв ризику	Основні методи управління
1.	Збої у постачанні, поломка техніки	Резервування ресурсів, контроль якості
2.	Курсові коливання, неплатоспроможність контрагентів	Хеджування, страхування, диверсифікація
3.	Зниження попиту, зміна ринкових тенденцій	Гнучке ціноутворення, дослідження ринку
4.	Недоотримання прибутку від проєктів	Аналіз чутливості, сценарне планування
5.	Плинність персоналу, дефіцит фахівців	Навчання, система мотивації, кадровий резерв

Підсумовуючи, напрями удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства охоплюють комплекс заходів, спрямованих на системність, цифровізацію, аналітичну точність і гнучкість управління. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не лише знизити ймовірність негативних наслідків ризикових подій, а й сформувати адаптивну модель розвитку, здатну ефективно функціонувати в умовах нестабільного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розглянути теоретичні, методичні та практичні аспекти управління економічними ризиками на підприємстві, виявити особливості формування системи ризик-менеджменту в умовах сучасного економічного середовища, оцінити її ефективність та визначити напрями удосконалення. У результаті опрацювання теоретичних джерел, аналізу господарської діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» та узагальнення аналітичних матеріалів сформовано цілісне бачення сутності, структури та механізмів управління ризиками у системі підприємництва. Отримані результати підтверджують, що ефективна система управління ризиками є ключовим чинником забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства, особливо в умовах ринкової нестабільності, коливань попиту та інфляційного тиску.

У досліджені було розкрито теоретико-методологічні основи управління ризиками, визначено сутність поняття «економічний ризик», його класифікаційні ознаки та роль у процесі прийняття управлінських рішень. Доведено, що ризик є об’єктивною складовою будь-якої господарської діяльності, а управління ним — це системний процес, спрямований на мінімізацію можливих втрат та використання потенційних вигод у невизначених умовах.

У процесі дослідження було встановлено, що підприємство є стабільно діючою будівельною організацією, яка виконує широкий спектр будівельно-монтажних робіт, бере участь у державних закупівлях та реалізує інфраструктурні проєкти. Високий рівень кваліфікації персоналу, дотримання технологічних стандартів і сучасна матеріально-технічна база сприяють підвищенню конкурентоспроможності фірми на регіональному ринку.

Разом із тим, аналіз кадрової та фінансової складової діяльності виявив низку проблемних моментів. У 2022–2024 рр. спостерігалося зменшення середньооблікової чисельності працівників, що зумовлено як економічними факторами (зниженням обсягів замовлень), так і оптимізаційними рішеннями

керівництва. Водночас фонд оплати праці демонстрував певну динаміку — у 2023 р. його збільшення свідчило про прагнення стимулювати працівників, а у 2024 р. скорочення пояснюється зменшенням чисельності персоналу та економією витрат.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПП «Галич-Буд» має низку сильних сторін — високу якість виконання робіт, репутацію надійного партнера, використання сучасних технологій та наявність досвідченого кадрового складу. До слабких сторін віднесено залежність від сезонності, нестабільність ринку будівельних матеріалів і часткову недосконаліть управлінських процесів.

Система управління ризиками на підприємстві перебуває на етапі становлення: наявні елементи оцінювання ризиків (фінансовий аналіз, контроль витрат, планування ресурсів), однак бракує комплексної системи моніторингу та прогнозування.

Було розроблено та запропоновано напрями вдосконалення системи управління економічними ризиками на підприємстві. Зокрема, обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування, що дозволить забезпечити системний підхід до оцінки загроз і можливостей на етапі формування довгострокових рішень.

Визначено, що важливим етапом розвитку ризик-менеджменту є цифровізація процесів управління. Запровадження аналітичних інструментів (CRM-систем, BI-аналітики, ERP-платформ) забезпечить своєчасне виявлення відхилень, підвищить точність прогнозування та оперативність управлінських рішень.

Запропоновано розвивати систему моніторингу ризиків на основі показників раннього попередження, що дозволить керівництву підприємства реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі до настання кризових явищ. Особливу увагу рекомендовано приділити побудові бази даних ризикових подій, їхніх причин і наслідків, що стане інформаційною основою для майбутнього аналізу.

Важливим напрямом удосконалення визначено розвиток експертного аналізу ризиків, особливо у сфері інноваційних та інвестиційних рішень. Залучення кваліфікованих фахівців, використання методу «Дельфі» та сценарного планування дозволить отримати об’єктивну оцінку майбутніх загроз та визначити оптимальні варіанти реагування.

Також запропоновано посилити страхову та фінансову складову управління ризиками шляхом розширення інструментів страхування, резервування коштів, хеджування валютних коливань і диверсифікації джерел фінансування. Це сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства у періоди нестабільності.

В умовах цифрової трансформації перспективним є впровадження аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Такі технології дозволять не лише ідентифікувати можливі проблеми, а й моделювати оптимальні рішення у режимі реального часу.

Окрему увагу приділено удосконаленню організаційних аспектів ризик-менеджменту. Запропоновано створення спеціалізованого підрозділу з управління ризиками або призначення відповідального фахівця, який координуватиме взаємодію між фінансовими, виробничими, маркетинговими та кадровими службами. Це дозволить забезпечити цілісність системи ризик-менеджменту та уникнути дублювання функцій.

Отже, у результаті дослідження підтверджено, що ефективне управління економічними ризиками — це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення, адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадження інноваційних технологій. Для підприємства ПП «ГАЛИЧ-БУД» впровадження комплексної системи ризик-менеджменту дозволить не лише мінімізувати можливі втрати, а й підвищити стійкість до кризових явищ, забезпечити стратегічну стабільність і зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку будівельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блакита Г., Ганущак Т. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. Investment management and financial innovations. 2018. Vol. 15. Is. 2. P. 248-256.
2. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 35-44.
3. Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 37–43.
4. Вараксіна О., Робіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 67–73.
5. Васюта В. Б. Методи оцінки підприємницьких ризиків підприємства. Наукові праці Полтавського НТУ. 2022. С. 44–48.
6. Воробйова С.І. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. Економічний простір. 2022. № 180. С. 98-104. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15.
7. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2019. № 1. С. 13-16.
8. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 15-21.
9. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України, 2021. № 1 (40). С. 74-79.
10. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

11. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 203-209.
12. Зоідзе Д.Р., Різник О.М. Ризик-менеджмент як невід'ємна складова управління ризикозахищеністю сучасних підприємств. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 56-58.
13. Зубко Т. The diagnosis of economic security of the enterprise. ВісникКиїв-ськогонаціональноготорговельно-економічногоуніверситету. 2019. No 8. С. 85-92.
14. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3. С. 175–180. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180
15. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4 (72). С. 211–218.
16. Кондратюк О., Стояненко І. Економічні ризики підприємства: постковідна трансформація. Scientia fructuosa. 2021. № 138. С. 4–18.
17. Кравченко, М.О., Бояринова, К.О., & Копішинська, К.О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. URL: https://ela.kpi.ua/items/bf47e3e2-a76e-4096-9647-85aa0d36f486.
18. Кулініч Т. В., Малена В. В. Методи та моделі управління ризиками підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 5. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.111.
19. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
20. Миколайчук І.П. Формування оргіназаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. Академічний огляд, 2018. № 2 (49). С. 45-52.

21. Назаренко С., Чорноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024, № 68. DOI 10.32782/2524-0072/2024-68-145.
22. Олейник Л. В. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ "Нова пошта". Економіка і організаціяуправління. 2020. No 2 (38). С. 69-80.
23. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 4(60). С. 47-56. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56
24. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками підприємства. Академічний огляд. 2022. № 1(56). С. 68-75.
25. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
26. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15.
27. Світовий О. М., Солом'яний О. О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 74. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6078/6017/.
28. Семенова С. М. Класифікація ризиків підприємницької діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3(291). С. 82–89.
29. Скриньовський Р., Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження. Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2021. Vol. 7. No 12. С. 2015-2023.
30. Соколи І., Буковський О., Чубка Р., Сенчук І. Strategic risk management in conditions of unpredictability: the experience of Ukraine. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 3. С. 285-292.
31. Статистична та фінансова звітність ПП «ГАЛИЧ-БУД».

32. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 125-133.
33. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. Сталий розвиток економіки. 2024. № (3(50), 378-381. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56.
34. Топоркова О.В., Акімова Н.С., & Наумова Т.А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. № 8, С. 237-243. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243
35. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Т. 1. No 1. С. 64-73.
36. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5.
37. Чирва Г. М., Бовкун О. А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств упроцесі захисту їх економічних інтересів. Маркетинг, підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2018. №1. С. 52-59. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(4).2018.132085.
38. Чобіток І. О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайтно-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. Проблеми економіки. 2022, № 4(54). С. 186-193.
39. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № (1(77), 89–95. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95.
40. Щукін Д.В. Управління ризиками в діяльності промислових підприємств: сутність та класифікація. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. №18. С. 68–76.

41. Gleißner W., & Berger T.B. Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. Risks. 2024. № 12(12). 196. DOI: https://doi.org/10.3390/risks12120196
42. Kunz J., & Heitz M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. Journal of Management Control, 32, P. 439-93. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4
43. Orlando A. Cyber Risk Quantification: Investigating the Role of Cyber Value at Risk. Risks. 2021. № 9(10), 184. DOI: https://doi.org/10.3390/risks9100184.
44. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations. DOI: https://doi.org/10.32750/2019-0106.