

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

**ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Миколишин Руслан Васильович

підпис

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Скотний Павло Валерійович

підпис

Дрогобич – 2025

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Визначення потенційних економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою:

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

дата
прізвище, ім'я

Голова ЕК _____
підпис

Секретар ЕК _____
підпис

прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Миколишин Р.В. Визначення потенційних економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища організації. – Рукопис.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні засади формування економічних ризиків підприємства та особливості їх впливу на ефективність господарської діяльності. Розкрито економічну сутність ризику, проаналізовано його види, визначено роль внутрішніх і зовнішніх факторів у формуванні ризикового середовища підприємства. Обґрунтовано методичні підходи до побудови системи управління ризиками, що включають якісні й кількісні методи оцінювання.

Проведено комплексний аналіз діяльності та середовища функціонування ТзОВ «Брати», оцінено динаміку основних показників, виявлено ключові ризики його виробничої, фінансової та логістичної діяльності. Ідентифіковано основні загрози, що формуються під впливом ринкових, політичних, соціально-економічних та технологічних умов, а також внутрішні проблеми організаційного та кадрового характеру.

Запропоновано систему управління економічними ризиками ТзОВ «Брати» з урахуванням специфіки його діяльності та сучасних викликів. Розроблено комплекс заходів щодо попередження, мінімізації та нейтралізації ризиків, що охоплює модернізацію виробничих процесів, цифровізацію управлінських функцій, оптимізацію логістики, удосконалення фінансового контролю та диверсифікацію джерел постачання. Обґрунтовано напрями практичного впровадження запропонованих рішень.

Ключові слова: економічні ризики, ризик-менеджмент, аналіз середовища підприємства, мінімізація ризиків, інноваційні підходи управління

SUMMARY

Mykolyshyn R.V. Identification of Potential Economic Risks of the External and Internal Environment of an Organization. – Manuscript.

The study examines the theoretical and methodological foundations of economic risk formation at enterprises and the specifics of their impact on business performance. The economic essence of risk is revealed, its types are analyzed, and the role of internal and external factors in shaping a company's risk environment is determined. Methodological approaches to building a risk management system, including qualitative and quantitative assessment methods, are substantiated.

A comprehensive analysis of the activities and operating environment of LLC "Braty" has been conducted; the dynamics of key indicators have been evaluated, and major risks of its production, financial, and logistics activities have been identified. The main threats arising under the influence of market, political, socio-economic, and technological conditions, as well as internal organizational and personnel-related issues, have been identified.

A risk management system for LLC "Braty" has been proposed, considering the specific characteristics of its operations and current challenges. A set of measures for preventing, minimizing, and neutralizing risks has been developed, including modernization of production processes, digitalization of management functions, optimization of logistics, improvement of financial control, and diversification of supply sources. The directions for practical implementation of the proposed solutions have been substantiated.

Keywords: economic risks, risk management, enterprise environment analysis, risk minimization, innovative management approaches.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність, види та класифікація ризиків у діяльності підприємства	10
1.2. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування економічних ризиків	17
1.3. Методичні підходи до системи управління ризиками	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТЗОВ «БРАТИ» ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності і показників ТЗОВ «Брати»	29
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та оцінка економічних ризиків	34
2.3. Інноваційні підходи до управління ризиками та підвищення стійкості підприємства	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ТЗОВ «БРАТИ»	50
3.1. Формування системи управління ризиками на підприємстві	50
3.2. Розроблення заходів із попередження та мінімізації економічних ризиків	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та частих змін ринкової кон'юнктури визначення потенційних економічних ризиків є ключовим інструментом забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства. Політичні, соціально-економічні та технологічні трансформації, а також вплив війни в Україні суттєво посилюють невизначеність зовнішнього середовища та загрожують безперерйному функціонуванню бізнесу.

Не менш значущими є ризики внутрішнього середовища організації, що формуються внаслідок недосконалих управлінських процесів, технологічної відсталості, кадрових проблем, фінансових дисбалансів та організаційних недоліків. Їх своєчасне виявлення дозволяє запобігти накопиченню негативних тенденцій, що можуть перерости у кризу та знизити конкурентоспроможність підприємства.

Комплексне дослідження потенційних економічних ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру дає можливість сформувати ефективну систему ризик-менеджменту та забезпечити стабільне функціонування організації. Для ТзОВ «Брати» така оцінка є особливо актуальною, оскільки дозволяє адаптувати діяльність до сучасних викликів, мінімізувати ризики й підвищити стратегічну стійкість підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика визначення та управління економічними ризиками підприємства широко досліджується в наукових працях українських учених, серед яких вагомий внесок зробили О. Барановський, Т. Васильців, З. Варналій, О. Ляшенко, І. Бланк, М. Кизим, О. Мельник, С. Олійник, В. Пантелеєв, Л. Федулова, О. Кузьмін, Є. Крикавський та інші. Їхні праці присвячені розкриттю сутності економічних ризиків, класифікації загроз, аналізу чинників нестабільності, формуванню системи економічної безпеки та методів оцінювання ризикових ситуацій у вітчизняних підприємствах. Науковці також акцентують увагу на важливості збалансованого

ризик-менеджменту та застосуванні адаптивних інструментів реагування в умовах турбулентності економічного середовища.

Серед закордонних дослідників значний внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту зробили Ф. Найт, П. Бернстайн, Д. Хаббард, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Мескон, Дж. Сімс, Ф. Хедлі та інші. Розглядаючи фундаментальні аспекти природи ризику, моделювання невизначеності, оцінювання ймовірностей, формування корпоративних систем управління ризиками (ERM), а також роль стратегічного планування у мінімізації впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

Попри значну кількість наукових публікацій, низка важливих питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого розроблення методики комплексної ідентифікації економічних ризиків в умовах воєнного стану, вплив цифровізації на трансформацію ризиків, а також практичні механізми побудови ефективної системи ризик-менеджменту для малих і середніх підприємств.

Мета магістерської роботи – дослідити теоретико-методологічні, аналітичні підходи та практичні механізми визначення і управління економічними ризиками зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність, роль та значення економічних ризиків у діяльності підприємства;
- систематизувати види та класифікацію економічних ризиків залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів;
- узагальнити методичні підходи до побудови системи управління ризиками та оцінювання їх впливу на діяльність підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Брати» як об'єкта дослідження;
- оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства з метою ідентифікації ключових економічних ризиків;

- проаналізувати чинники, що формують ризикове середовище та впливають на стабільність і ефективність діяльності ТзОВ «Брати»;
- дослідити інноваційні підходи до управління ризиками та підвищення стійкості підприємства;
- сформувати систему управління економічними ризиками, адаптовану до специфіки діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо попередження, мінімізації та нейтралізації економічних ризиків.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління економічними ризиками у діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади визначення, оцінки та мінімізації економічних ризиків на прикладі ТзОВ «БРАТИ».

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Брати», яке функціонує в умовах нестабільного економічного та ринкового середовища, активно реагує на зовнішні й внутрішні ризики, впроваджує заходи з мінімізації ризиків та прагне підвищити стійкість і ефективність своєї діяльності.

Методологічною основою магістерської роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Для забезпечення комплексності дослідження застосовано системний та ситуаційний підходи, методи стратегічного аналізу, SWOT- і PESTEL-аналіз, а також елементи економіко-статистичного аналізу та фінансової оцінки, що передбачають розрахунок CAGR, ROI і NPV. Що дозволило обґрунтувати напрями і механізми формування та управління економічними ризиками ТзОВ «Брати» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у систематизації та розвитку теоретичних і методичних підходів до формування та управління економічними ризиками підприємства в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища. У роботі уточнено сутність і

класифікацію економічних ризиків, удосконалено методику їх оцінювання із застосуванням фінансових показників ROI, NPV, CAGR та аналітичних інструментів SWOT і PESTEL. На основі дослідження діяльності ТзОВ «Брати» розроблено практичні рекомендації щодо формування системи управління ризиками, що забезпечує мінімізацію негативного впливу ризикових факторів, підвищення стійкості та ефективності підприємства.

Теоретичні результати дослідження доповідалися на секційному засіданні - управління, інновації та економіка, студентської науково-технічної конференції «МОЛОДЬ НА СТОРОЖІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ» у КЗ ЛОР «Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу».

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення процесу ідентифікації, оцінювання та управління економічними ризиками підприємства. Розроблені підходи, методичні рекомендації та пропозиції можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Брати» для мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення стабільності діяльності. Отримані результати мають практичне значення для оптимізації системи ризик-менеджменту, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз та покращення його конкурентних позицій на ринку.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 55 найменувань). Обсяг дипломної роботи становить 71 сторінку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, види та класифікація ризиків у діяльності підприємства

У сучасних умовах підприємства діють у складному, мінливому та часто нестабільному економічному середовищі. Ринкові коливання, політична нестабільність, технологічні зміни, війна, інфляційні процеси та посилення конкуренції створюють численні загрози для стабільності бізнесу. У таких умовах ризик стає невід'ємним елементом підприємницької діяльності, адже будь-яке управлінське рішення передбачає певну невизначеність результату. Саме тому дослідження економічної сутності ризику та його класифікації є важливим для забезпечення ефективного функціонування та довгострокової стійкості підприємства.

Під економічним ризиком розуміють імовірність виникнення несприятливих фінансово-господарських наслідків у результаті прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Його головна особливість полягає в тому, що він не є випадковим, а зумовлений певними економічними закономірностями та поведінкою суб'єктів господарювання на ринку. У цьому контексті ризик виступає одночасно як загроза втрат і як можливість отримання додаткових прибутків, що робить його двостороннім економічним явищем.

Розуміння сутності ризику дозволяє підприємству не лише виявляти потенційні загрози, але й прогнозувати їхні наслідки, формуючи відповідну систему управління. В умовах високої турбулентності економічного середовища ефективне управління ризиками стає складовою стратегічного менеджменту підприємства. Воно передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, оцінку рівня їхнього впливу, а також розроблення механізмів попередження або мінімізації негативних наслідків.

Особливу роль у процесі управління відіграє класифікація ризиків, яка дозволяє структурувати різноманітні загрози за ознаками походження, впливу, тривалості та можливих наслідків. Розмежування ризиків на внутрішні й зовнішні, фінансові, виробничі, комерційні, соціальні чи інноваційні допомагає підприємству розробляти диференційовані підходи до їхнього контролю. Такий підхід забезпечує глибше розуміння природи ризику та дозволяє створювати ефективну систему моніторингу і реагування[6].

Таким чином, ризик є об'єктивною складовою підприємницької діяльності, що виникає внаслідок взаємодії підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Його дослідження має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки надає можливість підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози, адаптувати стратегію розвитку до змінних умов ринку та забезпечувати стійке функціонування навіть у кризових обставинах[10].

Проблема ризику виникла одночасно з розвитком підприємництва та ринкових відносин. Перші теоретичні підходи до його вивчення пов'язані з класичною економічною теорією XVIII–XIX століть, коли економісти намагалися кількісно оцінити ймовірність втрат та прибутків у комерційній діяльності. Класики, такі як Адам Сміт і Жан-Батист Сей, підкреслювали роль невизначеності та ризику як невід'ємного елемента економічної діяльності, що визначає успіх або невдачу підприємця[34].

У XX столітті дослідження ризиків набули системного та методологічного характеру. Під впливом теорії ймовірностей та статистичних методів виникла концепція вимірюваного ризику, що дозволила прогнозувати ймовірні збитки і оцінювати їхній вплив на фінансовий стан підприємства. Класики сучасного менеджменту, такі як Ф. Найт і Дж. фон Нейман, акцентували увагу на відмінності між ризиком, який можна кількісно оцінити, та невизначеністю, яка не піддається точному прогнозуванню[23, 34].

Важливим етапом у розвитку теорії ризиків стало впровадження класифікаційних підходів. У наукових працях різних авторів сформувалося поділ ризиків на внутрішні та зовнішні, фінансові, виробничі, комерційні та інші

категорії. Такі систематизації дозволили підприємствам створювати диференційовані стратегії управління ризиками, виділяючи пріоритетні напрями для контролю та мінімізації негативних наслідків.

Сучасні дослідження економічних ризиків у діяльності підприємств більше зосереджуються на інтегрованих підходах. Вчені наголошують на необхідності комплексного оцінювання ризиків, що включає одночасно фінансові, виробничі, соціальні та технологічні аспекти. Особлива увага приділяється інноваційним ризикам, пов'язаним із впровадженням нових технологій, автоматизацією виробничих процесів та змінами в управлінській структурі підприємства[50].

Економічний ризик у діяльності підприємства є складним явищем, яке характеризується наявністю невизначеності у прийнятті рішень та можливими негативними наслідками для фінансового стану організації. Він відображає імовірність виникнення збитків або втрат у процесі здійснення господарських операцій, пов'язаних із виробництвом, реалізацією продукції, інвестиційною діяльністю та управлінськими рішеннями. Основною специфікою економічного ризику є його ймовірнісний характер: результати діяльності підприємства у разі реалізації ризику можуть істотно відрізнятися від очікуваних показників, що потребує використання статистичних і прогностичних методів оцінювання.

Невизначеність, притаманна економічному ризику, обумовлюється як впливом зовнішніх факторів - економічної кон'юнктури, регуляторної політики, ринкових коливань, так і внутрішніх - ресурсного потенціалу, організаційної структури, кваліфікації персоналу та ефективності управлінських процесів. Така двостороння залежність визначає необхідність комплексного підходу до аналізу ризику та його управління, що включає ідентифікацію, оцінювання, прогнозування та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків[50].

Особливістю економічного ризику є його потенційна керованість. Незважаючи на наявність невизначеності, підприємство має можливість здійснювати систематичний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювати ймовірність різних сценаріїв розвитку подій та впроваджувати

механізми страхування, хеджування, диверсифікації або інших заходів зменшення впливу ризику. Такий підхід дозволяє не лише знизити ймовірність збитків, а й оптимізувати прийняття стратегічних і тактичних рішень у господарській діяльності.

Отже, економічний ризик виступає важливою категорією в управлінні підприємством, що потребує системного дослідження та інтеграції в корпоративну стратегію. Його адекватне визначення та оцінювання забезпечує можливість ефективного прогнозування фінансових результатів, підвищення стійкості підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища та оптимізації використання наявних ресурсів.

Класифікація ризиків дозволяє визначити специфіку їхнього виникнення, джерела походження та потенційні наслідки для фінансового стану організації. Це, у свою чергу, забезпечує основу для вибору ефективних методів управління та мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства.

В науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікації ризиків, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори. До основних груп належать ринкові, економічні, виробничі, фінансові, комерційні та майнові ризики. Кожен із цих видів має свої особливості та механізми виникнення, що відображають специфіку конкретного виду діяльності та галузі, в якій функціонує підприємство[45].

У сучасних умовах господарської діяльності окремі види ризиків не виникають ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку. Наприклад, ринковий ризик може посилювати фінансовий або кредитний ризик, тоді як виробничі труднощі здатні спричиняти комерційні втрати. Такий комплексний характер ризиків підкреслює необхідність інтегрованого підходу до управління ними, що передбачає одночасну оцінку та контроль усіх основних категорій ризиків.

Види ризиків у діяльності підприємства[45, 50]:

1. За джерелом виникнення:

- ✓ внутрішні ризики, пов'язані з діяльністю самого підприємства (виробничі, фінансові, кадрові, технологічні);
- ✓ зовнішні ризики, що зумовлені дією макроекономічних, політичних, соціальних, екологічних та ринкових факторів.

2. За сферою прояву:

- ✓ виробничі ризики - пов'язані з перебоями у виробництві, збоєм обладнання, дефіцитом сировини;
- ✓ фінансові ризики - обумовлені коливаннями валютних курсів, зниженням платоспроможності, проблемами з ліквідністю;
- ✓ інвестиційні ризики - відображають невизначеність у досягненні очікуваного ефекту від вкладення капіталу;
- ✓ інноваційні ризики - виникають при впровадженні нових технологій або продуктів, коли результат не гарантований;
- ✓ маркетингові ризики - пов'язані з коливанням попиту, зміною вподобань споживачів або появою нових конкурентів.

3. За характером впливу:

- ✓ чисті ризики, що завжди ведуть до втрат (наприклад, стихійні лиха, поломка обладнання);
- ✓ спекулятивні ризики, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки (зміна курсу валюти, коливання цін).

4. За можливістю контролю:

- ✓ керовані ризики - на які підприємство може впливати (організаційні, технологічні, кадрові);
- ✓ некеровані ризики - зумовлені зовнішніми обставинами (політична нестабільність, війна, інфляція).

Для наочності та системного представлення інформації далі наведена таблиця, у якій узагальнено основні види підприємницьких ризиків та їх характеристику, що дозволяє краще зрозуміти їхній вплив на діяльність організації та визначити пріоритетні напрямки управлінських заходів.

Таблиця 1.1

Види та характеристика підприємницьких ризиків

№	Класифікація ризику	Характеристика та особливості прояву	Приклади наслідків для підприємства
1	Ринковий ризик	Пов'язаний із коливаннями ринкових процентних ставок, цін на сировину, матеріали чи продукцію, а також зі зміною валютних курсів.	Зниження прибутковості, зменшення обсягів збуту, втрата конкурентних позицій.
2	Економічний ризик	Обумовлений несприятливими змінами в економіці країни або регіону — інфляцією, кризою, падінням ВВП, зменшенням купівельної спроможності населення.	Зниження обсягів реалізації, скорочення виробництва, збитки від інфляції.
3	Комерційний ризик	Виникає у процесі реалізації товарів і послуг, через зміну попиту, невиконання умов постачання, недобросовісність контрагентів.	Втрата клієнтів, накопичення надлишкових запасів, невчасне отримання доходів.
4	Майновий ризик	Пов'язаний із втратою або пошкодженням майна підприємства внаслідок аварій, крадіжок, пожеж, стихійних лих чи технічних збоїв.	Втрата активів, збільшення витрат на відновлення, зниження вартості підприємства.
5	Виробничий ризик	Виникає через зупинку виробництва, втрату сировини, поломку обладнання або невдалі технологічні новації.	Простої виробництва, зниження якості продукції, фінансові збитки.
6	Торговий ризик	Зумовлений порушенням умов договорів, затримками чи відмовою від платежів, проблемами транспортування або зберігання товару.	Затримка обігу коштів, штрафні санкції, репутаційні втрати.
7	Фінансовий ризик	Виникає у процесі здійснення фінансових операцій (валютних, інвестиційних, кредитних), що можуть призвести до втрат капіталу.	Зменшення фінансової стійкості, зростання заборгованості, втрати від інвестицій.
8	Валютний ризик	Імовірність збитків через зміну валютного курсу під час виконання контрактів, закупівель чи продажу продукції за кордон.	Додаткові витрати при імпорті, зменшення прибутків при експорті.
9	Кредитний ризик	Пов'язаний із невиконанням контрагентами своїх зобов'язань або несвоєчасною оплатою.	Неповернення боргів, зменшення ліквідності, порушення грошових потоків.
10	Процентний ризик	Виникає через зміну процентних ставок, що впливають на вартість кредитів або доходність інвестицій.	Зростання витрат на обслуговування боргу, скорочення прибутковості інвестицій.
11	Інноваційний ризик	Пов'язаний із впровадженням нових технологій або продуктів, які можуть не виправдати очікувань.	Неефективне використання інвестицій, зниження прибутковості, моральне старіння технологій.

12	Соціальний ризик	Виникає через зміну соціального середовища, страйки, плинність кадрів, низьку мотивацію персоналу.	Порушення виробничого процесу, втрата кваліфікованих працівників, зниження продуктивності праці.
13	Екологічний ризик	Пов'язаний із негативним впливом виробництва на довкілля, порушенням екологічних норм чи аваріями.	Штрафи, репутаційні втрати, зупинка виробництва за рішенням контролюючих органів.
14	Політичний ризик	Виникає внаслідок змін державної політики, регуляторного середовища, митних обмежень чи військових дій.	Неможливість ведення діяльності, втрати активів, падіння попиту.
15	Стратегічний ризик	Зумовлений неправильним вибором напрямків розвитку, невдалими управлінськими рішеннями або неадекватною бізнес-моделлю.	Зниження конкурентоспроможності, фінансова нестабільність, банкрутство.

Розроблено автором на підставі [1, 23, 45, 50].

Таблиця 1.1 відображає комплексний підхід до аналізу ризиків і може використовуватися як базовий інструмент для подальшого розроблення системи управління ризиками на підприємстві.

Ефективне управління ризиками потребує визначення їхніх джерел та факторів впливу. Зовнішні ризики, такі як економічна нестабільність, політичні зміни або природні катаклізми, знаходяться поза контролем підприємства, проте їхній вплив можна прогнозувати та мінімізувати шляхом адаптаційних стратегій. Внутрішні ризики, що виникають у процесі виробництва, організації праці та фінансового планування, піддаються більш прямому контролю. Своєчасна ідентифікація таких ризиків дозволяє запроваджувати превентивні заходи, що зменшують ймовірність негативних наслідків.

В умовах воєнного стану трансформація економіки України відбувається під впливом численних внутрішніх та зовнішніх факторів, що створюють підвищену невизначеність для бізнесу. Підприємства стикаються з нестабільністю фінансових потоків, обмеженням доступу до сировини та ресурсів, змінами в логістичних ланцюгах і перебоями у постачанні. Це призводить до посилення економічних ризиків, адже традиційні механізми планування та управління вже не завжди ефективні. У таких умовах ризики стають не просто потенційною загрозою, а ключовим фактором, що визначає

стійкість підприємства та його здатність зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Особливе значення набуває адаптація системи управління ризиками до нових реалій. Підприємства повинні оперативно реагувати на зміни економічного середовища, впроваджувати сценарне планування, диверсифікацію джерел постачання та страхування можливих втрат. Крім того, необхідно враховувати політичні, соціальні та технологічні ризики, які можуть мати критичний вплив на функціонування організації. Варто зазначити, що економічний ризик - це об'єктивна і невід'ємна складова функціонування підприємства. Його правильна ідентифікація, класифікація та оцінка є базою для формування ефективної системи управління ризиками, що забезпечує стабільність діяльності та стратегічну конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та ринкових коливань.

1.2. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування економічних ризиків

Формування економічних ризиків у діяльності підприємства визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, взаємодія яких створює комплексну невизначеність. Внутрішні фактори включають особливості організаційної структури, рівень кваліфікації персоналу, ефективність управлінських процесів, стан матеріально-технічної бази та фінансового потенціалу підприємства. Недосконалість внутрішніх процесів, невдало побудована система контролю або відсутність адекватних аналітичних інструментів підвищують ймовірність виникнення збитків, уповільнюють виробничі та комерційні операції й негативно впливають на загальну стійкість підприємства.

Зовнішні фактори формують ризики через вплив макроекономічного середовища, політичної та правової ситуації, ринкових коливань, змін у

податковій політиці, регуляторних обмежень та конкуренції. До зовнішніх чинників належить також динаміка попиту і пропозиції на продукцію, коливання цін на сировину, валютні курси, фінансові та кредитні умови, а також непередбачувані події, такі як природні катаклізми, соціальні конфлікти чи військові дії. В умовах воєнного стану та економічної турбулентності роль зовнішніх факторів суттєво зростає, оскільки підприємства змушені адаптуватися до швидкозмінного середовища, що підвищує значення стратегічного управління ризиками[48].

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників формує складний багатовимірний контекст, у межах якого підприємство здійснює свою діяльність. З одного боку, внутрішні фактори визначають організаційні, фінансові, технологічні та кадрові ресурси підприємства, які безпосередньо впливають на його здатність реагувати на ризики. Сюди належать ефективність управлінських процесів, якість виробничих потужностей, компетентність персоналу, фінансова стійкість та здатність до інновацій. Недосконалість або дисбаланс цих ресурсів підвищує ймовірність виникнення внутрішніх ризиків, що може призвести до фінансових втрат або зниження конкурентоспроможності[41].

З іншого боку, зовнішні чинники формують середовище, у якому підприємство діє, і часто перебувають поза його прямим контролем. До таких факторів належать макроекономічні коливання, політична стабільність, регуляторна політика держави, ринкова кон'юнктура, поведінка конкурентів, наявність постачальників та клієнтів, технологічні зміни та соціальні тенденції. Вони визначають зовнішні загрози та можливості і безпосередньо впливають на рівень ризику, з яким стикається підприємство. Наприклад, інфляційні процеси чи зміна валютного курсу можуть суттєво вплинути на фінансові результати, а законодавчі новації - на організаційні та виробничі процеси[28].

Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників створює динамічний та взаємопов'язаний контекст, у якому підприємство змушене постійно адаптуватися. Взаємодія цих чинників формує специфічні сценарії розвитку ризиків, де посилення негативного впливу одного елемента може спричинити

каскадні ефекти на інші складові діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не як ізольоване явище, а як системний фактор, що виникає з взаємодії багатьох змінних, що підкреслює необхідність комплексного управління.

Особливу роль у цьому контексті відіграє оцінка чутливості підприємства до зовнішніх та внутрішніх змін. Використання методів аналізу ризиків, таких як SWOT, PESTEL, сценарне моделювання та економетричні підходи, дозволяє ідентифікувати критичні точки впливу та прогнозувати можливі наслідки для діяльності організації. Це забезпечує базу для розробки стратегій адаптації, що дозволяють зменшити негативний ефект ризиків і максимально використати потенційні можливості[29].

Початок повномасштабної війни в Україні радикально змінив умови функціонування малого та середнього бізнесу (МСБ), значно вплинувши на внутрішні чинники ризику. Підприємства зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації виробничих процесів та організаційної структури. Багато компаній були змушені змінювати профіль діяльності, переорієнтовувати виробництво на потреби оборони або гуманітарної допомоги, а також впроваджувати нові форми дистанційної роботи та гібридного управління персоналом. У результаті зросли ризики втрати кваліфікованих кадрів, пошкодження або знищення виробничих активів, а також збої у забезпеченні безперервності виробництва[12].

Внутрішні ризики також включають фінансову нестабільність підприємств. Зменшення доходів, скорочення обсягів виробництва та проблеми з грошовими потоками збільшують імовірність неплатоспроможності та банкрутства. Підприємства стикаються з необхідністю оптимізації витрат, пошуку альтернативних джерел фінансування та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Водночас зміни в управлінській структурі та організаційних процесах створюють ризики помилкових управлінських рішень, які можуть мати серйозні наслідки для стійкості бізнесу[11].

Зовнішні чинники ризику для МСБ також зазнали суттєвих трансформацій. Війна викликала значне підвищення політичних і регуляторних ризиків через введення воєнного стану, нових податкових і митних обмежень, контролю за

обігом товарів та послуг. Порушення ланцюгів постачання, закриття або обмеження ринків збуту та зміни споживчого попиту створюють додаткові економічні загрози. Валютні коливання, інфляційні процеси та зростання витрат на логістику посилюють фінансову нестабільність підприємств і ускладнюють планування розвитку.

Серед зовнішніх ризиків окремо можна виділити підвищену невизначеність на ринку. Конкуренція стає більш жорсткою та непередбачуваною, оскільки частина підприємств припиняє діяльність, інші - переорієнтовуються на нові види продукції або послуг. Це створює додаткові загрози для стабільності МСБ, оскільки зміни у попиті та пропозиції відбуваються швидко і без можливості тривалого прогнозування.

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні ризики функціонування малого та середнього бізнесу в Україні під час війни

№	Тип ризику	Джерело / чинник	Характеристика та особливості прояву	Приклади наслідків для підприємства
1	Внутрішній	Втрата або пошкодження активів	Руйнування виробничих приміщень, обладнання, знищення товарів	Зупинка виробництва, збитки, скорочення доходів
2	Внутрішній	Плинність кадрів, демотивація персоналу	Масова міграція, мобілізація, психологічна нестабільність	Втрата кваліфікованих працівників, зниження продуктивності
3	Внутрішній	Фінансова нестабільність	Зменшення доходів, затримка платежів, проблеми з грошовими потоками	Ризик неплатоспроможності, дефолт за зобов'язаннями
4	Внутрішній	Нестача сировини та ресурсів	Порушення внутрішніх ланцюгів постачання	Затримки виробництва, простої, зростання витрат
5	Внутрішній	Неадаптованість управлінських процесів	Відсутність планування на кризовий період, слабка внутрішня координація	Прийняття неефективних рішень, зниження конкурентоспроможності
6	Зовнішній	Політична та регуляторна нестабільність	Введення воєнного стану, нові податки, митні обмеження	Збільшення витрат, складнощі у веденні діяльності
7	Зовнішній	Зміни ринку та попиту	Нестабільність попиту, закриття ринків збуту	Зниження продажів, втрата клієнтів
8	Зовнішній	Ланцюги постачання	Перебої у постачанні сировини,	Простої виробництва, нестача продукції для реалізації

			транспортуванні, логістичних послуг	
9	Зовнішній	Валютні коливання та інфляція	Підвищення цін на імпортні матеріали, девальвація гривні	Зростання собівартості, зниження маржі
10	Зовнішній	Конкуренція та ринкові зміни	Поява нових гравців, адаптація конкурентів до кризових умов	Втрата частки ринку, необхідність переорієнтації стратегії
11	Зовнішній	Соціальні та гуманітарні фактори	Блокування транспортних шляхів, масова міграція населення	Ускладнення реалізації продукції, дефіцит робочої сили
12	Зовнішній	Технологічні зміни та ризики	Пошкодження або застарівання обладнання, складності у модернізації	Зниження ефективності виробництва, додаткові капітальні витрати

Розроблено автором на підставі [6, 11, 28, 45].

Війна створила нову реальність для МСБ в Україні, де підприємства змушені постійно адаптуватися до швидкозмінного середовища. Актуальними стають стратегічні рішення щодо диверсифікації діяльності, пошуку альтернативних постачальників і ринків збуту, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення гнучкості та стійкості бізнесу. У цих умовах формування ефективної системи управління економічними ризиками стає ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку підприємств.

Отже, для практичного управління ризиками важливим є виділення пріоритетів та визначення факторів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства. Це дозволяє формувати диференційовані стратегії реагування, від розробки заходів мінімізації до страхування, хеджування та диверсифікації ризиків. Застосування таких методів підвищує ефективність управлінських рішень, забезпечує стабільність фінансового стану та зменшує ймовірність непередбачуваних втрат. Отже, розуміння взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів є ключовим елементом формування системи управління економічними ризиками на підприємстві. Це дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й розробляти ефективні заходи з їхньої мінімізації, забезпечуючи стійкий розвиток організації в умовах невизначеності.

Таким чином, взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників створює багатовимірний ризиковий контекст, у якому підприємство функціонує, що вимагає системного, комплексного та проактивного підходу до управління ризиками. Такий підхід дозволяє організації не лише реагувати на загрози, але й розвивати механізми підвищення стійкості, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

1.3. Методичні підходи до системи управління ризиками

Ефективна система управління ризиками (СУР) дозволяє не лише виявляти потенційні загрози для діяльності організації, але й прогнозувати їхні наслідки, а також розробляти комплекс заходів щодо їхньої мінімізації. У цьому контексті методичні підходи до управління ризиками виступають основою для формування стратегічних і тактичних рішень, що забезпечують стабільність та стійкий розвиток підприємства[33].

Методичні підходи до управління ризиками передбачають застосування науково обґрунтованих процедур, які охоплюють ідентифікацію, оцінку, ранжування та контроль ризиків. Застосування таких методів дозволяє систематизувати ризики за їхньою природою, джерелами виникнення та потенційними наслідками, що, у свою чергу, сприяє обґрунтованому вибору управлінських рішень. Особливу увагу приділяють кількісним і якісним методам оцінки ризиків, інтеграції ризик-менеджменту у стратегічний менеджмент підприємства та розробці комплексних заходів щодо зменшення їхнього негативного впливу[43].

Одним із ключових аспектів методології управління ризиками є кількісне моделювання потенційних фінансових втрат і ймовірності їх настання. Використання статистичних, економіко-математичних та індексних методик дозволяє визначити величину ризику, оцінити його вплив на діяльність підприємства та сформулювати оптимальні стратегії реагування. Такий підхід

особливо актуальний для підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують у складних економічних умовах і повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасні наукові дослідження в галузі управління ризиками підкреслюють необхідність інтегрованого підходу, який поєднує фінансові, виробничі, комерційні та соціальні аспекти. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству не лише знизити рівень збитковості, а й використовувати ризик як інструмент стратегічного розвитку, інновацій та підвищення конкурентоспроможності[45].

Отже, систематизація та впровадження методичних підходів до управління ризиками є невід’ємною складовою ефективного функціонування підприємства. Вони забезпечують науково обґрунтоване прийняття рішень, прогнозування наслідків різних сценаріїв розвитку подій і створюють основу для подальшого розвитку комплексної системи управління економічними ризиками.

Методологія управління ризиками включає низку послідовних етапів: ідентифікацію ризиків, їхню кількісну та якісну оцінку, вибір стратегії реагування та моніторинг ефективності заходів.

1. **Ідентифікація ризиків** - на цьому етапі визначаються джерела ризиків, їхні види та потенційні наслідки для підприємства. Застосовуються методи експертних оцінок, аналіз історичних даних, опитування менеджерів і SWOT-аналіз[37].

2. **Оцінка ризиків** - оцінка ризиків передбачає кількісне визначення ймовірності настання негативних подій та величини потенційних збитків[37].

Основні методи оцінки:

- Ймовірнісний підхід (на основі статистичних даних):

$$R_i = P_i \cdot L_i$$

де:

R_i — величина ризику i -го виду;

P_i — ймовірність настання події;

L_i — очікуваний фінансовий збиток у разі реалізації події.

- Метод сценаріїв - оцінка наслідків різних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, базового та песимістичного. При цьому ризик розраховується як середньозважена очікувана шкода:

$$R = \sum_{j=1}^n P_j \cdot L_j$$

де P_j — ймовірність сценарію j , L_j — збиток за сценарієм j .

- Коефіцієнтний метод - дозволяє ранжувати ризики за важливістю:

$$K_r = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i}$$

де K_r — відносна частка ризику i -го виду у загальній сумі ризиків.

3. **Управління ризиками** - після оцінки визначаються методи управління ризиками, які можуть бути класифіковані за стратегіями[49]:

Уникнення ризику - відмова від діяльності, пов'язаної з високим рівнем ризику.

Зниження ризику - впровадження заходів для зменшення ймовірності або впливу ризику: страхування, хеджування, диверсифікація діяльності.

Передача ризику - передача ризику стороннім організаціям (страхові компанії, контрагенти).

Прийняття ризику - усвідомлене прийняття ризику у межах допустимого рівня:

$$R_{\text{пр}} \leq R_{\text{доп}}$$

де $R_{\text{пр}}$ — прийнятий рівень ризику, $R_{\text{доп}}$ — допустимий рівень ризику для підприємства.

4. **Моніторинг і контроль** - СУР передбачає постійне відстеження ризиків та ефективності застосованих заходів. Застосовуються КРІ, фінансові та операційні індикатори, а також регулярні аудити.

5. **Методики інтегрованої оцінки ризиків[49]:**

- Матричний метод - дозволяє візуалізувати ризики за двома параметрами: ймовірність настання та рівень впливу:

Ймовірність/Вплив	Низький	Середній	Високий
Висока	Середній	Високий	Критичний
Середня	Низький	Середній	Високий
Низька	Низький	Низький	Середній

- Метод «дерева рішень» - дозволяє оцінити альтернативи управлінських рішень у разі настання ризикових подій:

$$EV = \sum_{i=1}^n P_i \cdot U_i$$

де EV — очікувана вигода або збиток, U_i — фінансовий результат i -го варіанту, P_i — ймовірність його реалізації.

- Індекси ризику - агреговані показники для оцінки комплексного рівня ризику підприємства:

$$RI = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot R_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

де w_i — ваговий коефіцієнт важливості i -го ризику.

Таким чином, методичні підходи до управління ризиками передбачають системний та інтегрований аналіз економічних загроз, який охоплює кількісну та якісну оцінку ризиків, ідентифікацію потенційних джерел негативного впливу, розробку заходів реагування та постійний контроль ефективності впроваджених стратегій. Використання математичних і економіко-статистичних моделей дозволяє не лише прогнозувати ймовірні фінансові та виробничі збитки, а й визначати пріоритетні напрями мінімізації ризиків, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Кількісні методи, такі як ймовірнісна оцінка ризику, аналіз чутливості, розрахунок очікуваних втрат, індексні методики та моделі вартості ризику, дають змогу підприємству оцінювати потенційний фінансовий вплив різних сценаріїв розвитку подій. У свою чергу, якісні методи - експертні оцінки, SWOT-аналіз, аналіз ризиків за категоріями та матриці ризиків - сприяють виявленню слабких місць організації та формуванню адаптивних стратегій управління. Комплексне поєднання кількісних і якісних підходів забезпечує баланс між точністю прогнозування та гнучкістю управлінських рішень[29].

Особливу роль у системі управління ризиками відіграє інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами та зовнішніми впливами, оцінювати можливості оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності, а також формувати резерви для нейтралізації непередбачених негативних подій. Впровадження таких методик створює умови для більш прогнозованого та стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Отже, методичні підходи до управління економічними ризиками є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством. Вони дозволяють не лише мінімізувати потенційні збитки, але й використовувати ризики як інструмент стратегічного планування, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Системне застосування цих підходів забезпечує комплексне управління ризиками, підвищує ефективність використання ресурсного потенціалу та сприяє формуванню стабільної фінансово-господарської діяльності підприємства навіть у умовах високої турбулентності ринкового середовища.

Висновки до першого розділу. Економічний ризик є невід'ємною складовою діяльності підприємства, що характеризується невизначеністю результатів управлінських рішень та можливістю виникнення фінансово-господарських втрат. Він виступає двостороннім явищем, що одночасно несе загрозу і відкриває можливості для отримання додаткового прибутку. Розуміння

сутності ризику дозволяє підприємствам прогнозувати наслідки своїх дій та формувати ефективну систему управління.

Вивчення історії та теоретичних підходів до ризик-менеджменту показує, що розвиток методів оцінки ризиків пройшов етапи від кількісного оцінювання ймовірності втрат до інтегрованих комплексних моделей, що враховують фінансові, виробничі, соціальні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Сучасні підходи підкреслюють необхідність системного та прогнозного управління ризиками як частини стратегічного менеджменту.

Класифікація ризиків за джерелом виникнення, сферою прояву, характером впливу та можливістю контролю дозволяє підприємствам структуровано підходити до їх оцінки та управління. Встановлено, що ризики перебувають у взаємозв'язку та можуть посилювати один одного, що підкреслює необхідність інтегрованого аналізу і пріоритетного визначення напрямів управлінських заходів.

Внутрішні та зовнішні фактори формують багатовимірний ризиковий контекст діяльності підприємства. Внутрішні чинники - організаційна структура, кваліфікація персоналу, ефективність управлінських процесів та фінансовий потенціал - визначають здатність підприємства реагувати на загрози. Зовнішні фактори - макроекономічні коливання, політична та регуляторна нестабільність, зміни ринку та попиту - перебувають поза прямим контролем підприємства, але їхній вплив можна прогнозувати та мінімізувати. Особливої актуальності набуває управління ризиками в умовах воєнного стану, що підвищує невизначеність і потребує адаптивності підприємств.

Методичні підходи до управління ризиками передбачають ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, вибір стратегії реагування та моніторинг ефективності заходів. Застосування ймовірнісних моделей, матричних методів, «дерев рішень», індексних показників та інших економіко-математичних інструментів забезпечує науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування дозволяє підвищити стійкість підприємства, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити

довгострокову конкурентоспроможність навіть у умовах високої турбулентності економічного середовища.

В цілому, дослідження економічних ризиків та методів їх управління створює основу для формування ефективної системи управління ризиками на підприємстві, що дозволяє не лише мінімізувати можливі збитки, а й використовувати ризики як інструмент стратегічного розвитку, інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТЗОВ «БРАТИ» ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності і показників ТЗОВ «Брати»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Брати» є сучасним виробничим підприємством будівельного профілю, що функціонує на території Львівської області. Основна діяльність компанії полягає у виробництві та реалізації бетонних виробів, зокрема бруківки, тротуарних плит, бордюрів, блоків ФБС, а також постачанні будівельних матеріалів - щебеню, піску, цементу та відсіву. Крім цього, підприємство надає логістичні послуги та виконує роботи з укладання бруківки, що дає змогу формувати комплексні пропозиції для будівельних компаній і приватних замовників[42].

Важливим напрямом діяльності ТЗОВ «Брати» є участь у дорожньо-ремонтних роботах на території Львівської області. Підприємство бере участь у відновленні місцевих доріг, облаштуванні прибудинкових територій, тротуарів і майданчиків, що дозволяє зміцнювати його позиції на регіональному ринку будівельно-дорожніх послуг. Висока якість виконання робіт, дотримання технологічних стандартів і використання сертифікованих матеріалів сприяють формуванню позитивної ділової репутації компанії серед органів місцевого самоврядування та підрядників.

Підприємство має у своєму розпорядженні власний парк вантажних автомобілів і спеціалізованої техніки, що забезпечує оперативність і гнучкість логістичних процесів. Наявність автопарку дозволяє не лише оптимізувати витрати на транспортування сировини та готової продукції, а й забезпечити повний контроль за ланцюгом постачання - від виробництва до кінцевого споживача. Це, своєю чергою, мінімізує ризики затримок, підвищує надійність виконання договірних зобов'язань і зміцнює конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, ТзОВ «Брати» виступає як багатопрофільне підприємство, яке поєднує виробничу, будівельно-монтажну та логістичну діяльність. Завдяки комплексному підходу, технічному потенціалу та високому рівню професіоналізму персоналу компанія забезпечує стабільне функціонування навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, продовжуючи розширювати сферу своєї діяльності на регіональному ринку.

Підприємство має розвинену виробничу інфраструктуру, включаючи лінії з приготування бетонних сумішей, форми для виготовлення виробів різних типів, складські приміщення та автопарк для доставки продукції. Хоча частина обладнання залишається морально застарілою, у 2023-2024 роках спостерігається тенденція до оновлення технічного парку й автоматизації ключових операцій. Це стало можливим завдяки зростанню обсягу інвестицій у виробництво - з 920 тис. грн у 2022 р. до 3 200 тис. грн у 2024 р., тобто майже у 3,5 раза[42].

Організаційна структура ТзОВ «Брати» має чітко виражений лінійно-функціональний тип, що є оптимальним для середніх виробничих підприємств із диверсифікованою діяльністю. Така структура передбачає наявність єдиного центру управління - директора підприємства, який здійснює загальне керівництво всіма підрозділами та несе відповідальність за стратегічний розвиток, фінансові результати й ефективність використання ресурсів. Водночас кожен підрозділ має власного керівника, який відповідає за виконання конкретних функцій - виробничих, фінансових, збутових, логістичних чи кадрових. Це забезпечує раціональний розподіл управлінських повноважень та створює умови для підвищення відповідальності кожного працівника за кінцевий результат.

До складу основних підрозділів ТзОВ «Брати» входять: виробничий відділ, відділ збуту, відділ постачання та логістики, бухгалтерія, відділ кадрів і маркетингово-аналітичний сектор. Виробничий відділ є центральною ланкою, адже саме тут зосереджено основні технологічні процеси виготовлення бетонних виробів, дерев'яних конструкцій та супутньої продукції. Його діяльність

спрямована на забезпечення стабільного випуску якісної продукції, контроль технологічних параметрів та дотримання стандартів безпеки праці. Відділ збуту виконує ключову комерційну функцію, спрямовану на формування попиту, укладання договорів і підтримання партнерських зв'язків. Саме цей відділ є рушійною силою інновацій у сфері маркетингу, оскільки впроваджує сучасні методи онлайн-просування, використовує CRM-систему для аналізу клієнтських даних та координує взаємодію з будівельними компаніями і дилерами. Відділ постачання та логістики забезпечує безперебійне постачання сировини (щебеню, піску, цементу) і транспортування готової продукції, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли ланцюги поставок часто зазнають збоїв.

Фінансово-бухгалтерська служба відповідає за контроль витрат, фінансову звітність, аналіз собівартості та управління грошовими потоками, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства. Водночас відділ кадрів виконує функції добору, навчання та мотивації персоналу, що набуває особливого значення у період дефіциту кваліфікованих робітників і трудової міграції. Допоміжну, але стратегічно важливу роль відіграє маркетингово-аналітичний сектор, який здійснює моніторинг ринку будівельних матеріалів, конкурентів і цінових тенденцій, а також надає пропозиції щодо оновлення асортименту продукції.

Управлінська вертикаль побудована таким чином, що дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між рівнями керівництва та виконавцями. Рішення ухвалюються на основі систематичного аналізу показників діяльності, що забезпечує прозорість управління. Така структура дає змогу ТзОВ «Брати» швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, поєднувати централізоване стратегічне управління з гнучким оперативним реагуванням на виклики зовнішнього середовища. У перспективі підприємство планує часткову цифровізацію управлінських процесів через впровадження ERP-системи, що дозволить інтегрувати фінансовий, виробничий та збутовий облік у єдину інформаційну базу.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства проаналізуємо основні економічні показники ТзОВ «Брати» за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності

ТзОВ «Брати» за 2022–2024 рр[42].

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	18 450	22 870	27 560	+49,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 980	17 200	19 100	+27,5
Валовий прибуток, тис. грн	3 470	5 670	8 460	+143,8
Рентабельність продажів, %	18,8	24,8	30,7	+11,9 п.п.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	42	45	50	+19,0
Середня заробітна плата, грн/міс.	13 500	15 200	17 800	+31,9
Обсяг інвестицій у виробництво, тис. грн	920	1 850	3 200	+247,8
Витрати на логістичні послуги, тис. грн	480	620	750	+56,3
Витрати на інновації та модернізацію, тис. грн	350	720	1 400	+300,0

Аналіз показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. За три роки дохід від реалізації продукції зріс на 49,3 %, що є наслідком як підвищення попиту на бетонні вироби у процесі відбудови регіону, так і вдосконалення маркетингових підходів. Зростання собівартості на 27,5 % є помірним і пояснюється подорожчанням сировини, енергоносіїв та транспортних послуг, однак воно не перевищує темпи росту виручки, що забезпечило суттєве підвищення валового прибутку - на 143,8 %.

Позитивним результатом діяльності є також зростання рівня рентабельності продажів із 18,8 % у 2022 році до 30,7 % у 2024-му, тобто на 11,9

процентних пунктів. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, кращий контроль витрат та більш вигідну структуру асортименту. Активна інвестиційна діяльність - збільшення капіталовкладень майже у 3,5 рази - свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на оновлення виробничих фондів і технологічне переоснащення.

Особливо показовим є триразове зростання витрат на інновації та модернізацію (з 350 до 1 400 тис. грн), що підтверджує намагання ТзОВ «Брати» перейти від традиційної трудомісткої моделі виробництва до сучасної, більш автоматизованої. У поєднанні з розширенням штату (з 42 до 50 осіб) та підвищенням середньої заробітної плати на 31,9 %, це свідчить про поліпшення соціально-економічного клімату в колективі та зростання мотивації працівників. Таке зростання інноваційної активності також відображає стратегічне прагнення підприємства до підвищення ефективності виробничих процесів, зменшення частки ручної праці та впровадження нових технологічних рішень, спрямованих на підвищення якості продукції.

Крім того, інвестиції у модернізацію сприяють покращенню екологічних характеристик виробництва, зниженню енергоспоживання та втрат сировини, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку. Паралельно з технічним оновленням ТзОВ «Брати» здійснює внутрішні організаційні зміни - впроваджує системи внутрішнього контролю, удосконалює комунікаційні процеси між підрозділами та проводить навчання персоналу. Це забезпечує підвищення рівня компетентності працівників і формування нової корпоративної культури, зорієнтованої на інновації та результат. У перспективі такі зміни створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства як на регіональному, так і на національному рівнях.

Витрати на логістику також зросли на 56,3 %, що пояснюється розширенням географії постачань, а також необхідністю використання альтернативних транспортних маршрутів у період воєнного стану. Однак ефективне управління транспортним парком дозволило мінімізувати вплив цих витрат на собівартість продукції. Крім того, підприємство активно впроваджує

цифрові інструменти контролю логістичних процесів, що сприяє оптимізації маршрутів і зменшенню простоїв транспорту. У 2024 році ТзОВ «Брати» частково модернізувало автопарк, замінивши застарілі вантажні автомобілі на більш енергоефективні, що дозволило знизити витрати на паливе та технічне обслуговування. Водночас розширення обсягів перевезень і збільшення клієнтської бази позитивно вплинуло на рівень завантаженості транспорту, забезпечуючи стабільність логістичного ланцюга навіть в умовах нестабільного ринку.

Таким чином, діяльність ТзОВ «Брати» у 2022-2024 роках характеризується стійким розвитком, активізацією інвестиційної та інноваційної діяльності, зростанням прибутковості та поліпшенням соціальних показників. Підприємство демонструє високу адаптивність до складних умов ринку, що створює потенціал для подальшого вдосконалення системи управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та оцінка економічних ризиків

Функціонування будь-якого підприємства, зокрема ТзОВ «Брати», здійснюється під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують умови його розвитку та визначають рівень економічної стійкості. Аналіз середовища господарювання є ключовим етапом у процесі управління ризиками, оскільки дозволяє ідентифікувати основні джерела потенційних загроз, оцінити їхній вплив на фінансово-господарські результати та розробити превентивні заходи мінімізації. В умовах динамічної економічної кон'юнктури та воєнного стану в Україні такі ризики набувають особливої гостроти, адже поєднують у собі як макроекономічні, так і мікрорівневі фактори невизначеності.

До внутрішнього середовища ТзОВ «Брати» належать елементи, які безпосередньо контролюються менеджментом підприємства, зокрема структура управління, кадровий потенціал, технологічний рівень виробництва, фінансові ресурси, система постачання та логістики. Основними ризиками внутрішнього походження є виробничо-технологічні, фінансові, кадрові та організаційні.

Зокрема, підприємство використовує переважно фізично зношене обладнання, що зумовлює підвищену ймовірність технічних збоїв, відхилення від графіка виконання замовлень і зростання собівартості продукції. Висока частка ручної праці підвищує трудомісткість процесів і знижує продуктивність. Водночас кадрова структура підприємства характеризується стабільністю, однак існує ризик дефіциту висококваліфікованих робітників і технічних спеціалістів, що є наслідком загального скорочення трудових ресурсів у регіоні.

Фінансові ризики пов'язані насамперед із коливанням цін на сировину (цемент, пісок, щебінь), підвищенням тарифів на енергоносії та зростанням логістичних витрат. Хоча ТзОВ «Брати» демонструє позитивну динаміку доходів і прибутковості, внутрішня структура витрат свідчить про збільшення частки матеріальних витрат, що потребує контролю ефективності використання ресурсів. Водночас, розвиток власного автопарку та оптимізація маршрутів доставки дозволяють підприємству частково нейтралізувати логістичні ризики, зберігаючи конкурентоспроможність цінової політики[42].

Зовнішнє середовище підприємства є джерелом ризиків, на які суб'єкт господарювання має обмежений вплив. Серед ключових чинників - воєнно-політична нестабільність, порушення ланцюгів постачання, інфляційні процеси, зміни у податковій політиці, зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, а також коливання попиту на будівельні матеріали. Важливим зовнішнім викликом є загострення конкуренції на регіональному ринку, зокрема з боку великих виробників бетонних виробів та імпортних постачальників. Умови воєнного стану посилюють логістичні ризики - зростають транспортні витрати, виникають затримки у постачанні сировини, а також ризики пошкодження виробничих потужностей або складських приміщень.

Зовнішні соціально-економічні фактори також формують додаткові ризики, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності споживачів, нестабільністю фінансового сектору та обмеженим доступом до кредитних ресурсів. У той же час, державна підтримка інфраструктурних проєктів і відновлення дорожньої мережі Львівської області створюють нові можливості для ТзОВ «Брати» - зокрема у сфері ремонту доріг, благоустрою та будівництва. Це дає змогу частково компенсувати негативний вплив макроекономічних ризиків шляхом участі у державних тендерах та розширення номенклатури послуг[42].

Кількісний аналіз фінансово-економічного стану ТзОВ «БРАТИ» за даними 2022-2024 рр. (вихідні показники - у тис. грн, окремі показники - у грн). На основі цих даних розраховано ключові індикатори, що дозволяють оцінити динаміку діяльності підприємства та виявити потенційні внутрішні ризики[42].

Вихідні дані (тис. грн)

Дохід від реалізації: 2022 - 18 450, 2023 - 22 870, 2024 - 27 560.

Собівартість реалізованої продукції: 2022 - 14 980, 2023 - 17 200, 2024 - 19 100.

Валовий прибуток: 2022 - 3 470, 2023 - 5 670, 2024 - 8 460.

Середня чисельність персоналу: 2022 - 42 осіб, 2023 - 45, 2024 - 50.

Середня заробітна плата (грн/міс.): 2022 - 13 500, 2023 - 15 200, 2024 - 17 800.

Інвестиції у виробництво (тис. грн): 2022 - 920, 2023 - 1 850, 2024 - 3 200.

Витрати на логістику (тис. грн): 2022 - 480, 2023 - 620, 2024 - 750.

Витрати на інновації та модернізацію (тис. грн): 2022 - 350, 2023 - 720, 2024 - 1 400.

1. CAGR доходу (2022→2024, 2 роки)

$$\text{Формула: CAGR} = \left(\frac{R_{2024}}{R_{2022}} \right)^{\frac{1}{2}} - 1$$

$$\text{Обчислення: } \left(\frac{27560}{18450} \right)^{1/2} - 1 = 0,2222 \rightarrow 22,22 \% \text{ річних.}$$

2. Валовий прибуток / маржа валового прибутку (GPM):

$$\text{Формула: GPM} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%$$

Результати:

- 2022: $3470/18450 = 0,1881 \rightarrow 18,81 \%$.
- 2023: $5670/22870 = 0,2480 \rightarrow 24,80 \%$.
- 2024: $8460/27560 = 0,3070 \rightarrow 30,70 \%$.

3. Зростання показників 2024/2022 (у %) — перевірка динаміки:

$$\text{Формула: } \Delta\% = \frac{X_{2024} - X_{2022}}{X_{2022}} \times 100\% \quad \downarrow$$

Отримано: дохід +49,3%, собівартість +27,5%, валовий прибуток +143,8%, інвестиції +247,8%, витрати на інновації +300%, витрати на логістику +56,3%, чисельність персоналу +19,0%, середня зарплата +31,9% (узгоджується з вихідними даними).

4. Показники на одного працівника:

$$\text{Формула: Дохід на одного} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Чисельність}}$$

- 2022: $18450/42 = 439,29$ тис. грн на працівника.
- 2023: $22870/45 = 508,22$ тис. грн.
- 2024: $27560/50 = 551,20$ тис. грн.

Аналогічно валовий прибуток на працівника:

2022 - 82,62 тис. грн;

2024 - 169,20 тис. грн.

5. Витрати на оплату праці (річні) та їхня частка в доході:

Розрахунок: річна фонд-орлати = $\text{avg_salary} \times 12 \times \text{employees}$. Частка = $\text{фонд} / (\text{дохід} \times 1000) \times 100\%$. (Оскільки дохід — у тис. грн, перерахунок враховано).

Результати (річний фонд у тис. грн):

- 2022: фонд = $13\,500 \times 12 \times 42 = 6\,804\,000$ грн $\rightarrow 6\,804$ тис. грн; частка в доході = $6804/18450 \times 100\% = 36,88\%$.
- 2023: фонд = $15\,200 \times 12 \times 45 = 8\,208\,000$ грн $\rightarrow 8\,208$ тис. грн; частка $\approx 35,90 \%$.
- 2024: фонд = $17\,800 \times 12 \times 50 = 10\,680\,000$ грн $\rightarrow 10\,680$ тис. грн; частка $\approx 38,75 \%$.

6. Інвестиційна інтенсивність (інвестиції/дохід):

Формула: $\frac{\text{Інвестиції}}{\text{Дохід}} \times 100\%$

- 2022: $920/18450 = 4,99\%$.
- 2023: $1850/22870 = 8,09\%$.
- 2024: $3200/27560 = 11,61\%$.

7. Інноваційна інтенсивність (витрати на інновації / дохід):

- 2022: $350/18450 = 1,90\%$.
- 2023: $720/22870 = 3,15\%$.
- 2024: $1400/27560 = 5,08\%$.

8. Частка логістичних витрат у доході:

- 2022: $480/18450 = 2,60\%$.
- 2023: $620/22870 = 2,71\%$.
- 2024: $750/27560 = 2,72\%$.

Виявлення внутрішніх ризиків і тенденцій:

Сильна позитивна динаміка доходів і валового прибутку: середньорічний темп зростання доходу (CAGR $\approx 22,2\%$) та суттєве збільшення валового прибутку (+143,8% у 2024 порівняно з 2022) свідчать про позитивний попит та ефективність цінової/маркетингової політики. Це знижує ризик ринкової стагнації, але створює інший - ризик швидкого масштабування без належного управління витратами.

Зростання частки витрат на оплату праці ($\approx 37-39\%$ від доходу) - значна частина доходу спрямовується на фонд заробітної плати. Підвищення середньої зарплати підвищує лояльність персоналу та продуктивність, але водночас зменшує простір для маневру при зростанні собівартості або падінні попиту. Це формує фінансовий ризик у разі шоків доходів.

Позитивна інвестиційна та інноваційна активність: інвестиційна інтенсивність зросла з 4,99% до 11,61%, інноваційна інтенсивність - з 1,90% до 5,08%. Це демонструє спрямованість підприємства на модернізацію та автоматизацію виробництва, що знижує виробничі ризики у довгостроковій

перспективі. Водночас посилення інвестицій створює ризик ліквідності та підвищує потребу в ефективному менеджменті капіталовкладень.

Логістичні витрати зросли (на 56,3%), але їхня частка в доході залишається відносно стабільною (~2,6-2,7%). Збільшення логістичних витрат зумовлене розширенням географії постачань і використанням альтернативних маршрутів під час воєнного стану. Підвищення частки логістики могло б стати суттєвим ризиком за умови подальшого зростання цін на паливо/транспорт або нових логістичних обмежень.

Ефективність праці зростає: дохід і валовий прибуток на одного працівника значно зросли (дохід на одного з ≈ 439 тис. грн у 2022 до ≈ 551 тис. грн у 2024; валовий прибуток на одного - майже вдвічі). Це вказує на підвищення продуктивності або зміни в продуктовому портфелі (більша частка дорожчих/маржинальних виробів). Проте швидке збільшення продуктивності в поєднанні з нарощуванням штату потребує коригування HR-стратегій, щоб уникнути соціальних ризиків (перенавантаження, плинність кадрів).

Потенційні ризики ліквідності та фінансування: різке збільшення інвестицій (особливо у 2024) та одночасне зростання фонду оплати праці підвищують навантаження на грошові потоки. У разі уповільнення зростання доходу або зменшення платоспроможності покупців підприємство може зіткнутися з ризиком неплатоспроможності або необхідністю дорогого зовнішнього фінансування.

Кількісний аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «БРАТИ» показує, що підприємство має сильні операційні результати та активний інвестиційний курс, але водночас перебуває під впливом кількох внутрішніх ризиків (ліквідність, фонд оплати праці, виконання інвестиційних планів) і зовнішніх - логістичних і макроекономічних.

Зовнішнє середовище відіграє ключову роль у формуванні економічних ризиків ТзОВ «Брати», оскільки підприємство функціонує в умовах високої нестабільності, притаманної українському ринку періоду воєнного стану. Діяльність компанії залежить від макроекономічних, інституційних, політичних

та ринкових чинників, що можуть зумовлювати як загрози, так і нові можливості для розвитку. Для системного аналізу зовнішніх ризиків доцільним є використання PESTEL-підходу, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

PESTEL-підхід - це один із найбільш поширених і ефективних інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Він дає змогу системно оцінити фактори, які не залежать від компанії, але суттєво впливають на її діяльність, конкурентоспроможність, фінансову стійкість та стратегічні перспективи. Аббревіатура PESTEL складається з перших літер шести груп факторів: P-Political, E-Economic, S-Social, T-Technological, E-Environmental, L- Legal[49].

PESTEL-підхід дозволяє комплексно оцінити середовище функціонування підприємства та визначити основні стратегічні ризики й можливості. Для ТзОВ «Брати» його застосування особливо важливе в умовах війни, нестабільності ринку будівельних матеріалів та підвищених вимог до екологічної безпеки й технологічного оновлення.

Таблиця 2.2

Оцінка зовнішніх економічних ризиків ТзОВ «Брати»

№	Група ризиків	Характеристика ризику	Ймовірність, Р	Потенційний збиток, тис. грн	Інтегральний ризик, $R = P \times \text{Збиток, тис. грн}$
1	Політичні	Вплив воєнного стану, збої логістики, перебої електропостачання, ризик ракетних ударів	0,70	800	560
2	Економічні	Інфляція, зростання цін на матеріали та пальне, девальвація гривні, зниження купівельної спроможності	0,60	2 128	1 276,8
3	Соціальні	Вимушена міграція працівників, мобілізація, дефіцит кваліфікованих кадрів	0,50	450	225
4	Технологічні	Застарілість обладнання, ризик технічних збоїв, кіберзагрози, обмежений доступ до імпортованих комплектуючих	0,40	300	120

5	Екологічні	Несприятливі погодні умови, посилення екологічних норм і вимог, зростання витрат на екологічний контроль	0,30	200	60
6	Правові	Зміни у податковому законодавстві, регуляторні вимоги до дорожніх робіт і будівельного виробництва	0,45	350	157,5

Підсумковий інтегральний ризик:

$$R_{\text{зовн}} = 560 + 1\,276,8 + 225 + 120 + 60 + 157,5 = \mathbf{2\,399,3 \text{ тис. грн}}$$

Підсумковий інтегральний зовнішній ризик відображає сукупний вплив усіх груп зовнішніх загроз, що були кількісно оцінені в межах PESTEL-підходу. До розрахунку включено політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові ризики, кожен із яких має власний рівень імовірності та потенційного фінансового збитку для підприємства.

Отримане значення 2,399.3 тис. грн свідчить про те, що зовнішні ризики створюють для ТзОВ «Брати» потенційні втрати майже 2,4 млн грн на рік, що є суттєвим навантаженням на фінансову стійкість підприємства. Такий рівень ризику вимагає розроблення комплексної системи управління ризиками, зокрема: диверсифікації постачальників, хеджування валютних коливань, впровадження страхових механізмів, активного моніторингу нормативних вимог та інвестицій у технологічне оновлення. Таким чином, інтегральний зовнішній ризик демонструє високий ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх факторів та підтверджує необхідність стратегічного планування в умовах нестабільності.

Отже, наведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ «Брати» дає змогу всебічно оцінити сукупність факторів, що формують економічні ризики підприємства. Дослідження внутрішніх характеристик - виробничого потенціалу, фінансових показників, структури управління, кадрового забезпечення, технічного стану обладнання, ефективності логістики та інноваційної активності - показало, що підприємство має значні конкурентні переваги, зокрема широкий асортимент продукції, власний транспортний парк,

стійку динаміку доходів та цілеспрямовану модернізацію виробництва. Водночас було ідентифіковано низку внутрішніх ризиків, пов'язаних із зношеністю частини техніки, можливими збоями в постачанні сировини, кадровим дефіцитом на окремих ділянках та недостатнім рівнем автоматизації окремих процесів.

Оцінка зовнішнього середовища за допомогою PESTEL-підходу дала змогу кількісно виміряти вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників. Отриманий інтегральний показник зовнішнього ризику - 2 399,3 тис. грн - підтверджує високий рівень невизначеності, у якому функціонує підприємство. Найсуттєвішими загрозами залишаються економічні (коливання цін, інфляція, нестабільність ринків), політичні (воєнний стан, зміни регуляторної політики) та правові (посилення контролю, зміни стандартів будівельної діяльності). Важливо, що зовнішні ризики значною мірою не залежать від управлінських рішень підприємства, що підвищує їхній стратегічний характер.

Зіставлення результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу свідчить, що ТзОВ «Брати» демонструє достатню стійкість та адаптивність до викликів, проте потребує подальшого вдосконалення системи управління ризиками. Сильні сторони підприємства - розширення виробництва, інновації, стабільне зростання, власна логістична інфраструктура та підвищення кваліфікації персоналу - дають можливість ефективно формувати антикризові стратегії та забезпечувати економічну безпеку.

2.3. Інноваційні підходи до управління ризиками та підвищення стійкості підприємства

Сучасні умови функціонування бізнесу в Україні, особливо після початку повномасштабної війни, призвели до істотного перегляду традиційних управлінських механізмів, включно з практиками оцінювання та нейтралізації

економічних ризиків. Якщо раніше підприємства здебільшого використовували стандартні методи - аналітичні, експертні, балансові, - то нині ситуація вимагає гнучкості, цифровізації та здатності працювати в умовах високої турбулентності. ТЗОВ «Брати», як виробничо-логістичне підприємство будівельної сфери, особливо гостро відчуває вплив інноваційних підходів, адже рівень ринкових, логістичних, технологічних і фінансових загроз зростає щороку. У таких умовах перехід до інноваційної системи ризик-менеджменту стає не просто конкурентною перевагою, а стратегічною необхідністю.

Інноваційні підходи передбачають фундаментальну зміну філософії управління ризиками - від реактивного усунення наслідків проблем до проактивного прогнозування та попередження їх появи. Центральну роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, аналітичні платформи, автоматизовані системи збору даних, спеціалізовані прогностичні моделі та ERP-системи. Саме вони забезпечують підприємство точними, оперативними та структурованими даними, на основі яких формується комплексний ризик-профіль діяльності. Наприклад, впровадження аналітичних інструментів Business Intelligence (BI) дає змогу ТЗОВ «Брати» виявляти зміни попиту, контролювати рух сировини, аналізувати відхилення в виробничих циклах, оптимізувати використання техніки та прогнозувати можливі перебої у логістиці[49].

У таблиці нижче наведено порівняння традиційних і інноваційних підходів до управління ризиками, що демонструє еволюцію методів від статичних до інтегрованих, цифрових і адаптивних.

Таблиця 2.3

Порівняння традиційних та інноваційних підходів до управління ризиками на підприємстві

Показник / Підхід	Традиційні методи управління ризиками	Інноваційні підходи до ризик-менеджменту
Характер управління	Реактивний (усунення наслідків)	Проактивний (попередження та прогнозування)
Методи аналізу	Експертні, статистичні, інтуїтивні	ВІ-системи, великі дані, машинне навчання

Оцінка ризику	Одновимірною, часто суб'єктивна	Мультикритеріальні моделі, сценарний аналіз
Контроль ризиків	Періодичний	Безперервний моніторинг у реальному часі
Система управління	Децентралізована, відсутність інтеграції	ERP, CRM, SCM, автоматизовані платформи
Збір даних	Ручний, тривалий, з ризиком помилок	Автоматизований, структурований, точний
Виробничі ризики	Усунення дефектів після їх появи	Попереджувальний контроль якості, IoT-сенсори
Логістичні ризики	Статичні маршрути	GPS-контроль, оптимізація маршрутів, телематика
Фінансові ризики	Стандартний фінансовий аналіз	Цифрові моделі прогнозування, хмарні платформи
Роль персоналу	Обмежена експертна участь	Навчання, цифрові компетенції, участь у процесах аналізу
Швидкість реагування	Низька	Висока та адаптивна
Ефективність	Залежить від досвіду менеджера	Підтримується даними, аналітикою та автоматизацією

Розроблено автором на підставі [14, 45, 49, 50].

Упровадження інновацій у системі ризик-менеджменту спрямоване не лише на підвищення об'єктивності аналізу, але й на створення механізмів, які уможливають адаптацію підприємства до непередбачуваних подій. Для ТзОВ «Брати» ключову роль відіграє можливість цифровізувати процес контролю логістики, оскільки підприємство здійснює доставку будівельних матеріалів та має власний парк вантажних автомобілів. Застосування GPS-моніторингу, телематичних датчиків, систем контролю витрат палива дозволяє не лише оптимізувати маршрути, але й знизити ризики зриву поставок, перевитрат палива та простоїв техніки.

Не менш важливим є застосування автоматизованих систем управління виробничими процесами. Для бетонного та деревообробного виробництва ТзОВ «Брати» актуальними є системи автоматичного дозування компонентів, датчики вологості та температурного контролю, цифрові системи відстеження браку та стану обладнання. Такі інновації мінімізують імовірність технологічних ризиків, дефектів продукції та аварій техніки. Більш того, автоматизоване обладнання зменшує ризики, пов'язані з людським фактором, що особливо актуально для підприємств із високою часткою фізичної праці.

Значну роль відіграє впровадження інновацій у кадрову політику, зокрема створення програм швидкого цифрового навчання, використання відеоінструкцій, корпоративних мобільних застосунків, а також систем мотивації, що базуються на показниках ефективності (KPI). Оскільки після 2022 року підприємства України зіткнулися із суттєвим кадровим дефіцитом, ефективне управління персоналом стає інструментом зниження операційних ризиків та забезпечення стійкості діяльності[4].

Суттєвого значення набувають інновації у системі стратегічного планування, зокрема технології сценарного аналізу, stress-testing та модельного прогнозування макроекономічних показників. Для підприємства, що працює у будівельній сфері, критичними є моделі прогнозування цін на цемент, сировину та ПММ, а також оцінка ризиків перебоїв у постачанні через військові дії.

Можна зазначити, що інноваційні підходи до управління ризиками стають фундаментом підвищення стійкості підприємства, його адаптивності та здатності зберігати конкурентні позиції навіть у період високої ринкової турбулентності. Для ТЗОВ «Брати» інтеграція інновацій у виробництво, логістику, фінанси та управління персоналом створює базу для зменшення стратегічних, операційних та зовнішніх економічних ризиків. Це забезпечує можливість формувати стійку бізнес-модель, покращувати якість продукції, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати клієнтам стабільність навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Одним із ключових завдань впровадження інновацій у систему управління ризиками є оцінка їх економічного ефекту. Для цього використовуються фінансові показники, такі як ROI (Return on Investment) та NPV (Net Present Value). Вони дозволяють визначити доцільність інвестицій у заходи, що зменшують ризики, та прогнозувати їхній вплив на фінансовий стан підприємства[49].

Формула ROI:

$$ROI = \frac{E_{\text{ефект}} - I_{\text{інвест}}}{I_{\text{інвест}}} \times 100\%$$

де:

- $E_{\text{ефект}}$ — очікуваний економічний ефект від впровадження інновацій (тис. грн),
- $I_{\text{інвест}}$ — інвестиції у впровадження інновацій (тис. грн).

Для ТЗОВ «Брати» розрахунок матиме вигляд:

$E=1500$ тис. грн (заощадження на логістиці, енергоносіях та дефектах продукції),

Тоді:

$$ROI = (1500 - 1400) / 1400 \times 100\% = 7,14\%$$

Це свідчить про позитивний, хоч і помірний короткостроковий ефект від інвестицій у цифровізацію логістики та автоматизацію виробництва.

Для більш комплексної оцінки доцільно використовувати NPV, яка враховує часову вартість грошей та перспективу декількох років:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{E_t - C_t}{(1 + r)^t}$$

де:

- E_t — очікуваний економічний ефект у році t ,
- C_t — витрати на заходи у році t ,
- r — дисконтна ставка,
- n — період оцінки (роки).

Припустимо, що ТЗОВ «Брати» планує трирічний цикл інноваційних заходів із дисконтною ставкою 15 %:

Рік	Ефект (E_t), тис. грн	Витрати (C_t), тис. грн
1	500	400
2	600	500
3	700	500

$$NPV = 295 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення NPV підтверджує економічну доцільність інноваційних заходів та їхній внесок у зменшення ризиків та підвищення стійкості підприємства.

Крім фінансових показників, інтеграція інновацій дозволяє ТзОВ «Брати»:

- ✓ зменшити витрати на дефекти та брак продукції до 15-20 %;
- ✓ скоротити логістичні витрати на 10-12 % завдяки GPS-моніторингу та оптимізації маршрутів;
- ✓ підвищити ефективність використання обладнання на 8-10 % за рахунок автоматизованого контролю технічного стану та сенсорних систем.

Таким чином, комбінування цифрових технологій, автоматизації виробництва та аналітики фінансових результатів забезпечує не лише прямий економічний ефект (ROI та NPV), а й значно підвищує стратегічну стійкість підприємства, мінімізує зовнішні та внутрішні ризики та забезпечує конкурентоспроможність навіть у умовах високої турбулентності ринку.

Інноваційні підходи не обмежуються лише окремими процесами, а створюють комплексну систему управління ризиками, яка охоплює всі ключові функціональні напрями: виробництво, логістику, фінанси, персонал та стратегічне планування. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, прогнозувати потенційні кризові ситуації та мінімізувати їхні наслідки.

Завдяки поєднанню цифрових платформ, аналітичних інструментів, автоматизації та сучасних систем мотивації персоналу ТзОВ «Брати» формує гнучку та адаптивну модель управління ризиками. Це підвищує ефективність використання ресурсів, скорочує витрати та забезпечує стабільність виробничих та логістичних процесів, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного та політичного середовища України.

Крім того, оцінка економічного ефекту інновацій через ROI та NPV підтверджує доцільність таких заходів і демонструє реальний фінансовий вплив на підприємство. Позитивні значення показників свідчать про те, що інновації не

лише мінімізують ризики, але й створюють додаткову вартість, підвищуючи рентабельність і фінансову стійкість компанії.

Отже, впровадження інноваційних підходів у систему управління ризиками ТЗОВ «Брати» забезпечує стратегічну перевагу на ринку, дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та гарантує довгострокову стійкість підприємства. Це формує основу для подальшого розвитку, масштабування виробництва та зміцнення позицій на будівельному ринку України.

Висновки до другого розділу. ТЗОВ «Брати» демонструє стабільні темпи розвитку та покращення ключових економічних показників у 2022-2024 роках. Зростання доходу на 49,3 %, валового прибутку - на 143,8 % та рентабельності продажів - на 11,9 п.п. свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та здатність підприємства адаптуватися до ринкових викликів, зокрема до умов воєнного стану та перебоїв у логістичних ланцюгах. Водночас зростання інвестицій у модернізацію майже у 3,5 рази підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на впровадження інновацій і технологічне оновлення виробництва.

Організаційна структура підприємства, побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективну комунікацію між підрозділами та оперативність ухвалення управлінських рішень. Наявність спеціалізованих служб - виробничого відділу, відділу збуту, логістики, фінансової та кадрової служб - формує комплексну систему управління, яка дозволяє підтримувати стабільність операцій навіть у періоди підвищених ризиків. Важливу роль відіграє модернізація автопарку та впровадження цифрових інструментів у логістику, які допомагають компенсувати зростання витрат на транспортування.

Аналіз економічних ризиків свідчить, що ТЗОВ «Брати» функціонує в умовах значного впливу зовнішніх факторів: воєнних загроз, коливань цін на сировину, логістичних обмежень, нестабільності попиту та конкуренції на ринку будівельних матеріалів. Проте внутрішні сильні сторони підприємства -

модернізація виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, використання сучасних маркетингових інструментів, а також посилення контролю якості - істотно пом'якшують вплив зовнішніх ризиків. Оцінка інтегрального зовнішнього ризику (2,4 млн грн) підкреслює необхідність систематичного управління ризиками та запровадження превентивних заходів.

Впровадження цифрових рішень в діяльність ТзОВ «Брати» (IoT-сенсори, GPS-моніторинг, ERP- і BI-системи) - дозволить перейти від традиційного реактивного ризик-менеджменту до проактивної моделі, яка передбачає прогнозування загроз, швидке реагування на зміни та оптимізацію ресурсів у режимі реального часу. Позитивне значення ROI (7,14 %) та NPV (295 тис. грн) свідчить про реальну окупність інвестицій у цифровізацію виробництва та логістики. Інновації не лише зменшують ризики, а й забезпечують додатковий економічний ефект: зниження витрат на брак до 20 %, скорочення логістичних витрат до 12 %, зростання ефективності використання обладнання до 10 %. Таким чином, інноваційні рішення мають мультиплікативний вплив - вони покращують фінансові результати, операційну стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Отже, інноваційні підходи до управління ризиками формують стратегічну основу підвищення стійкості ТзОВ «Брати». Вони дозволяють не лише зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, а й забезпечити довгостроковий розвиток, високу конкурентоспроможність та готовність підприємства працювати в умовах нестабільного економічного середовища. Це підтверджує необхідність подальшої цифровізації та модернізації підприємства як ключового елементу його стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ТЗОВ «БРАТИ»

3.1. Формування системи управління ризиками на підприємстві

Сучасне бізнес-середовище України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що зумовлено насамперед повномасштабною війною, макроекономічною турбулентністю та структурними змінами в економіці. Підприємства стикаються з одночасним впливом військових, логістичних, інфляційних, фінансових і регуляторних ризиків, які формують складний контекст для здійснення діяльності. У таких умовах ефективність системи управління ризиками стає вирішальним фактором не лише стабільності бізнесу, а й його здатності адаптуватися, виживати і розвиватися в кризових умовах. Для виробничих компаній, таких як ТЗОВ «Брати», система ризик-менеджменту трансформується у стратегічну необхідність.

Воєнний стан посилив вразливість виробничих і логістичних ланцюгів: підприємства зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, перебоями в електропостачанні, нестачею пального, зростанням ціни на ресурси та ризиками прямої фізичної загрози. Крім того, підприємства вже четвертий рік працюють у режимі перманентної нестійкості, коли будь-який регіон країни може зазнати ракетних ударів, що ускладнює довгострокове планування. Постійні ризики простоїв виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів та залежність від експорто-імпортних логістичних шляхів формують нову архітектуру ризиків для бізнесу[54].

Значним викликом для українських компаній є й висока інфляційна динаміка. Після 2022 року економіка України увійшла в тривалий період цінової нестабільності, зумовленої підвищенням собівартості виробництва, подорожчанням ресурсів, логістики, енергоносіїв та девальваційними коливаннями гривні. Для підприємств, які працюють у виробничому секторі, це означає зростання фінансових ризиків, погіршення платоспроможності

контрагентів, зниження оборотності капіталу та необхідність перебудови фінансового планування в короткому горизонті[38].

Окремої уваги потребує питання регуляторного середовища. Попри загалом стабільний курс на євроінтеграцію, період воєнного стану супроводжується швидкими змінами законодавства, посиленням вимог до звітності, оновленням технічних стандартів і нормативів, змінами у податковому регулюванні, а також формуванням нової системи державної підтримки бізнесу. Ці зміни мають непередбачуваний характер, що збільшує юридичні та комплаєнс-ризики для підприємств. Особливо це актуально для компаній будівельної та виробничої сфери, де нормативні вимоги постійно посилюються.

Крім економічних і регуляторних факторів, значний вплив справляють тенденції на ринку праці. В Україні спостерігається глибокий кадровий дефіцит у виробничих спеціальностях, спричинений міграцією населення, мобілізаційними процесами, зниженням доступності фахівців технічного профілю та загальним старінням трудових ресурсів. Для підприємств це означає зростання ризику простоїв, збільшення витрат на підготовку персоналу, а також необхідність впровадження нових інструментів мотивації та утримання кадрів[47].

Усе це формує середовище, в якому традиційні підходи до ризик-менеджменту вже не є достатніми. Для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності компанії мають впроваджувати сучасні методи управління ризиками, засновані на цифровізації, прогнозних моделях, превентивному плануванні та постійному моніторингу. У таких умовах формування системи управління ризиками на ТзОВ «Брати» має стратегічне значення та повинно охоплювати виробничі, фінансові, логістичні, кадрові та зовнішні ризики в єдиному комплексі. Отже, ефективне функціонування ТзОВ «Брати» є неможливим без впровадження комплексної системи управління ризиками, що охоплює всі етапи виробничо-господарської діяльності.

Система управління ризиками на ТзОВ «Брати» має будуватися як інтегрована частина загальної системи менеджменту, що охоплює виробництво,

фінанси, логістику, кадри та взаємодію із зовнішнім середовищем. Її ключовим завданням є не лише фіксація негативних подій, а й їх передбачення, кількісне оцінювання та розроблення заходів із попередження або мінімізації наслідків. Впровадження такої системи дає змогу уникнути збоїв у виробництві, підвищити рентабельність, оптимізувати витрати, покращити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Формування дієвої системи ризик-менеджменту передбачає визначення ключових груп ризиків, характерних саме для діяльності ТЗОВ «Брати». До них належать: виробничі ризики (збої обладнання, брак продукції, енергетичні перебої), логістичні ризики (перебої з паливом, аварії автопарку, затримки перевезень), фінансові ризики (цінові коливання, девальвація, неплатежі), кадрові ризики (дефіцит персоналу, висока плинність кадрів), зовнішні ризики (воєнні загрози, інфляція, зміни законодавства). Кожна з цих груп формує специфічний вплив на операційну стабільність підприємства та потребує індивідуальної стратегії реагування.

Система управління ризиками повинна базуватися на принципах системності, превентивності, безперервності моніторингу, документування та економічної обґрунтованості рішень. На ТЗОВ «Брати» доцільно впровадити модель ризик-менеджменту, що включає: ідентифікацію ризиків, їх якісну та кількісну оцінку, розроблення ризик-орієнтованих заходів, впровадження контролю, моніторинг ефективності, а також перегляд системи з урахуванням змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволить підприємству переходити від реагування на проблеми до їхнього попередження.

Ключовим елементом формування системи управління ризиками є створення організаційної структури ризик-менеджменту. На підприємстві доцільно впровадити координатора з ризиків, відповідального за збір інформації, аналіз загроз, підготовку звітності та розроблення заходів. На рівні виробничих і логістичних підрозділів варто призначити відповідальних осіб, що забезпечуватимуть оперативний контроль ризиків. Такий підхід дозволяє

створити цілісну вертикаль управління ризиками та забезпечити швидкий обмін інформацією між підрозділами.

На наш погляд, доцільно запропонувати схему організаційної структури ризик-менеджменту для ТзОВ «Брати»

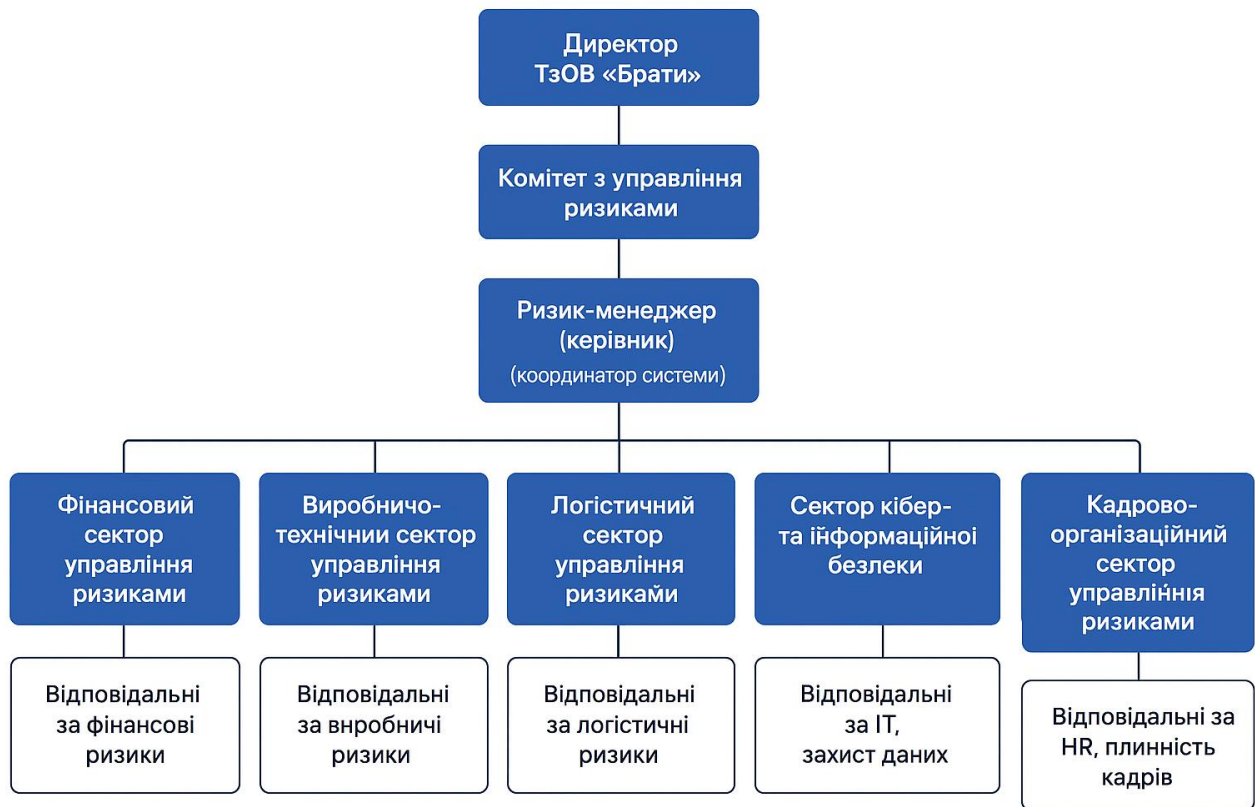


Рис 3.1 Запропонована модель організаційної структури ризик-менеджменту для ТзОВ «Брати»

Запропонована модель організаційної структури ризик-менеджменту ТзОВ «Брати» відображає інтегрований підхід до управління ризиками, у якому стратегічний контроль поєднується з операційним реагуванням та внутрішнім аудитом. На верхньому рівні структури знаходиться Директор підприємства, який здійснює загальне керівництво та ухвалює ключові рішення щодо ризиків, визначає допустимий рівень ризиковості та пріоритетні напрями зниження загроз для стабільності бізнесу. Саме директор є відповідальною особою за забезпечення відповідності системи ризик-менеджменту стратегічним цілям компанії.

Безпосередньо під директором функціонує Комітет з управління ризиками, який виконує роль дорадчого та координаційного органу. Комітет узагальнює інформацію про ризики з усіх функціональних підрозділів, затверджує методики оцінювання ризиків, переглядає звіти Risk Manager, формує перелік пріоритетних ризиків і розробляє політики їх мінімізації. До складу комітету входять керівники ключових відділів, що забезпечує міжфункціональну координацію й швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Центральною операційною ланкою системи є Risk Manager - спеціаліст, відповідальний за щоденне управління ризиками, моніторинг їхнього рівня та виконання внутрішніх процедур контролю. Risk Manager координує всю діяльність щодо ідентифікації, кількісного та якісного аналізу ризиків, розрахунку показників (VaR, NPV, ROI від впровадження ризик-зменшуючих рішень), веде ризик-реєстр і готує звіти для керівництва. У структурній схемі Risk Manager виконує роль центрального вузла взаємодії між підрозділами та комітетом.

Функціональні служби - Виробничий відділ, Фінансовий відділ, Логістика, HR-відділ, Відділ закупівель - виконують роль джерел оперативної інформації про ризики. Кожен підрозділ відповідає за ідентифікацію та оцінку ризиків у межах своєї діяльності: виробництво - за технічні й технологічні ризики, логістика - за транспортні та постачальні, фінанси - за валютні, кредитні та інфляційні, HR - за кадрові ризики, закупівлі - за ризики цін і затримок постачання. Це забезпечує багатовимірне бачення ризикового профілю підприємства.

Важливою частиною структури є Служба внутрішнього аудиту, яка представлена як окремий елемент, що підзвітний керівництву, але працює незалежно від Risk Manager. Цей підрозділ здійснює контроль за ефективністю впроваджених заходів, перевіряє відповідність процесів політикам ризик-менеджменту та оцінює внутрішні процедури на предмет їхньої прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Функція внутрішнього аудиту підсилює систему контролю та знижує ймовірність управлінських помилок.

Модель також включає зворотні інформаційні потоки, які відображають регулярний обмін даними між підрозділами та Risk Manager. Це дозволяє системі залишатися динамічною: будь-які зміни - від коливань цін на цемент до кадрових звільнень або перебоїв з електропостачанням - негайно фіксуються та враховуються в оновленні карт ризиків. Таким чином, структура забезпечує безперервний цикл управління ризиками: збору інформації → оцінювання → ухвалення рішень → моніторингу → коригування.

Особливістю організаційної структури, запропонованої для ТзОВ «Брати», є її адаптивність до умов високої турбулентності українського бізнес-середовища, у тому числі воєнних ризиків і нестабільності поставок. Схема дозволяє підприємству швидко змінювати пріоритети, посилювати функції окремих підрозділів, створювати тимчасові робочі групи та активно інтегрувати цифрові інструменти обробки інформації.

У підсумку, дана структура забезпечує системність, прозорість і оперативність у процесах управління ризиками. Вона оптимально підходить для підприємства, що працює у виробничо-логістичному секторі та стикається з широким спектром ризиків: від технічних до фінансових і зовнішньоекономічних. Чіткий розподіл відповідальності, формалізовані канали комунікації та інтегрована роль Risk Manager роблять систему ефективною й масштабованою для майбутнього розвитку ТзОВ «Брати».

3.2. Розроблення заходів із попередження та мінімізації економічних ризиків

Сучасні умови функціонування ТзОВ «Брати» вимагають переходу від традиційного, фрагментарного реагування на ризики до системного впровадження превентивних заходів, спрямованих на їх раннє виявлення, пом'якшення та усунення. Висока волатильність ринку будівельних матеріалів, нестабільність логістичних ланцюгів, кадрові дисбаланси, воєнні загрози та

технологічні збої створюють необхідність формувати комплекс інструментів, які дозволять підприємству діяти проактивно, а не лише долати наслідки кризових ситуацій.

Розроблення ефективних заходів мінімізації ризиків передбачає поєднання організаційних, технічних, фінансових і цифрових рішень, що забезпечують стійкість бізнес-процесів та знижують уразливість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Оскільки організаційна модель ризик-менеджменту ТзОВ «Брати» передбачає наявність спеціалізованих функціональних ланок - Координаційного комітету, відділу ризик-аналізу, IT-напрямку, виробничо-технічних підрозділів та служби внутрішнього контролю – розроблені заходи повинні базуватися саме на чіткому розмежуванні відповідальності кожного елементу структури. Це забезпечує системність управління ризиками та оперативність реагування на критичні події у виробничій, фінансовій, логістичній та кадровій сферах[32].

У сучасних умовах українського бізнес-середовища, що характеризується високою нестабільністю формування заходів мінімізації ризиків стає ключовою передумовою стабільної діяльності підприємства. На основі запропонованої структури ризик-менеджменту всі заходи мають бути інтегровані у три рівні: стратегічний, тактичний та операційний, що дозволить забезпечити системне охоплення ризиків різного характеру та масштабу[32].

На стратегічному рівні доцільно застосувати комплекс превентивних заходів щодо мінімізації впливу макроекономічних, регуляторних та воєнних факторів. Комітет з ризиків повинен щоквартально проводити сценарний аналіз (optimistic-base-pessimistic), моделювати можливі шоки на ринку цементу, ПММ та логістичних послуг, а також розробляти плани безперервності бізнесу (BCP) у разі перебоїв з електроенергією чи руйнування критичної інфраструктури. На базі цих рекомендацій керівництво ТзОВ «Брати» може ухвалювати рішення про перерозподіл інвестицій, страхові заходи або зміну портфеля партнерів.

Тактичний рівень передбачає створення комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію виробництва, логістики та фінансових потоків. У межах

організаційної структури важливу роль відіграють відділ логістичного контролю та IT-напрямок, які відповідають за моніторинг автопарку, впровадження GPS-систем, аналіз ефективності маршрутів, а також цифровий контроль витрат палива. Це дозволяє мінімізувати затримки в доставці, знизити витрати на транспортування і підвищити точність планування завантаження техніки. Також на тактичному рівні виробничо-технічний відділ реалізує систему планово-попереджувальних ремонтів (ППР) для бетонних вузлів, деревообробного обладнання та важкої техніки.

На операційному рівні акцент робиться на безперервному контролі ризиків, що виникають у щоденному виробничому циклі. Запропонована організаційна структура передбачає, що служба внутрішнього контролю здійснює аудит операцій, аналіз браку, фіксацію збоїв та оцінку відповідних ризиків. Використання цифрових інструментів - датчиків вібрації, температури, вологості, онлайн-систем контролю виробництва - зменшує ймовірність технологічних збоїв та аварій на 30–40 %. У свою чергу, відділ ризик-аналізу забезпечує щоденний моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє коригувати тактичні заходи у режимі реального часу.

Комплекс заходів мінімізації ризиків також включає фінансові інструменти, які дозволяють стабілізувати грошові потоки та зменшити вплив цінових коливань. Використання фіксованих контрактів на постачання цементу, щебеню та ПММ, диверсифікація постачальників, формування запасів критичної сировини, резервування 5-10 % оборотних коштів для покриття касових розривів - усе це забезпечує фінансову стійкість підприємства. У межах організаційної структури ці заходи реалізуються фінансовим відділом у тісній взаємодії з аналітичним блоком ризик-менеджменту.

Важливим напрямом є мінімізація кадрових ризиків. Оскільки організаційна структура ризик-менеджменту передбачає наявність HR-підсистеми, саме вона відповідає за навчання персоналу, формування резерву кадрів, зменшення плинності, упровадження KPI-орієнтованих мотиваційних схем. Для ТзОВ «Брати» особливо актуальні програми швидкої підготовки

працівників виробництва та впровадження цифрових навчальних модулів, що зменшують ризики браку та помилок персоналу.

Інтеграція заходів різного рівня забезпечує комплексну мінімізацію економічних ризиків та формує підґрунтя для стійкого функціонування підприємства. Важливо, що запропонована організаційна модель дозволяє забезпечити чітку взаємодію підрозділів, уникнути дублювання функцій та створити єдину систему оперативного управління ризиками.

Таблиця 3.1

Заходи мінімізації ризиків ТзОВ «Брати»

Група ризиків	Основні ризики	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект	Група ризиків
Виробничі	Вихід обладнання з ладу, брак, аварії	Система ППР; встановлення датчиків контролю; цифровий моніторинг виробництва	Зниження аварій на 30–40 %, скорочення простоїв, зменшення браку	Виробничі
Логістичні	Перебої ПММ, поломки техніки, затримки	GPS-моніторинг; оптимізація маршрутів; резерв ПММ	Зменшення затримок на 20–25 %, економія пального 8–12 %	Логістичні
Фінансові	Коливання цін, девальвація, касові розриви	Фіксовані контракти; диверсифікація постачальників; резервний фонд	Стабілізація грошових потоків, зпешення впливу зовнішніх шоків	Фінансові
Кадрові	Плинність кадрів, дефіцит працівників	Навчання; програми наставництва; мотиваційні КРІ	Зменшення плинності до 10–12 %, підвищення продуктивності	Кадрові
Зовнішні	Воєнні загрози, зміни законодавства	ВСП; резервне живлення; страхування	Забезпечення безперервності роботи, скорочення втрат від форс-мажорів	Зовнішні

Розроблено автором на підставі.

Запропоновані заходи мінімізації економічних ризиків ТзОВ «Брати» охоплюють ключові сфери діяльності підприємства та спрямовані на усунення

найбільш критичних джерел невизначеності, які були ідентифіковані в другому розділі. Одним із першочергових напрямів є вдосконалення виробничих процесів, що включає встановлення систем автоматизованого контролю якості, модернізацію обладнання та впровадження цифрових сенсорів для моніторингу технічного стану. Такі заходи дозволяють зменшити ризики простоїв, браку продукції та аварій на виробництві. У свою чергу, застосування технологій інтернету речей (IoT) забезпечує оперативне виявлення відхилень у роботі обладнання, що дає змогу мінімізувати витрати на ремонт і скоротити час зупинок.

Важливе місце у системі заходів займає оптимізація логістичних процесів, оскільки підприємство значною мірою залежить від ефективності транспортування будівельних матеріалів. Впровадження GPS-трекінгу, телематичних систем, контролю витрати палива та алгоритмів оптимізації маршрутів зменшує ризики затримок поставок, простоїв транспорту і необґрунтованих витрат ПММ. Крім того, формування резервних маршрутів та створення міні-складів у ключових точках доставки сприяє підвищенню стійкості логістичних операцій. Це забезпечує не лише своєчасність виконання замовлень, але й зміцнює довіру клієнтів до підприємства.

Окремим напрямом мінімізації ризиків визначено фінансові заходи, які включають диверсифікацію каналів закупівлі сировини, укладення довгострокових контрактів із перевіреними постачальниками, хеджування валютних ризиків та автоматизацію процесів бюджетування. Умови нестабільності макроекономічного середовища України роблять такі підходи особливо актуальними, адже вони дозволяють підприємству уникати різких коливань собівартості та забезпечують прогнозованість фінансових потоків. Використання ВІ-систем у фінансах підвищує якість планування та раннього виявлення потенційних загроз для ліквідності.

З метою мінімізації кадрових ризиків ТзОВ «Брати» доцільно впроваджувати програми розвитку та навчання персоналу, системи адаптації нових працівників, а також інструменти мотивації, побудовані на КРІ. Цифрові

навчальні платформи, відеоінструкції, корпоративні мобільні застосунки та системи контролю продуктивності забезпечують зростання кваліфікації працівників та зменшують ризик помилок, пов'язаних із людським фактором. Формування кадрового резерву та прозорих механізмів кар'єрного зростання знижує рівень плинності персоналу, що особливо важливо для виробничих підприємств.

Зовнішні ризики - воєнні, регуляторні, ринкові - неможливо повністю усунути, однак підприємство може суттєво підвищити свою стійкість завдяки комплексним стратегічним заходам. До таких належать: регулярний PESTEL-аналіз, побудова сценарних моделей, страхування активів, диверсифікація ринків збуту, а також розроблення антикризових планів дій. Використання інструментів стратегічної аналітики дозволяє підприємству завчасно готуватися до можливих змін у законодавстві, коливань цін або порушень логістики. Системність таких заходів гарантує, що ТзОВ «Брати» зможе адаптуватися навіть у високотурбулентному середовищі та мінімізувати вплив зовнішніх загроз на свою діяльність.

Висновки до третього розділу. Сучасне бізнес-середовище України характеризується високою невизначеністю, що зумовлено поєднанням воєнних загроз, макроекономічної нестабільності, кадрового дефіциту та структурних змін в економіці. Для виробничих підприємств, таких як ТзОВ «Брати», це створює складний контекст ризиків, що охоплюють виробничі, фінансові, логістичні, кадрові та зовнішні аспекти діяльності. Ефективне управління ризиками у таких умовах стає стратегічною необхідністю. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві дозволяє не лише реагувати на негативні події, а й прогнозувати потенційні загрози, кількісно оцінювати їхній вплив та розробляти заходи з попередження або мінімізації наслідків.

Запропонована організаційна структура системи управління ризиками забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. Вона поєднує роль керівництва, комітету з управління ризиками, ризик менеджера та функціональних підрозділів, а також включає незалежний

внутрішній аудит, що підвищує прозорість і ефективність процесів контролю. Ідентифікація ключових груп ризиків - виробничих, логістичних, фінансових, кадрових та зовнішніх - дозволяє підприємству розробляти цільові стратегії реагування та впроваджувати превентивні заходи, адаптовані до специфіки діяльності ТзОВ «Брати».

Розроблення заходів мінімізації ризиків передбачає комплексний підхід, який охоплює модернізацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій та сенсорного контролю обладнання, оптимізацію логістичних маршрутів, диверсифікацію постачальників, формування резервних фондів та страхування. Це дозволяє знизити ймовірність технологічних збоїв, фінансових втрат і перебоїв у поставках. Значна увага приділяється мінімізації кадрових ризиків, зокрема через навчання персоналу, впровадження систем KPI, цифрових платформ адаптації та формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність та зменшити вплив людського фактора на якість виробництва.

Стратегічні заходи з управління зовнішніми ризиками - воєнними, регуляторними та ринковими - включають регулярний PESTEL-аналіз, сценарне планування, страхування активів, диверсифікацію ринків збуту та антикризове планування. Вони дозволяють підприємству підвищити стійкість до зовнішніх шоків та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Загалом, впровадження комплексної системи управління економічними ризиками на ТзОВ «Брати» забезпечує інтегровану, прозору та адаптивну модель управління. Вона дозволяє підприємству перейти від реагування на кризові події до їх попередження, зменшивши вплив негативних факторів на операційну діяльність та зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження визначення потенційних економічних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища організації. (на прикладі ТзОВ «Брати») дали змогу сформулювати такі висновки:

Економічні ризики є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, зокрема й ТзОВ «Брати». Вони відображають невизначеність результатів управлінських рішень, що може призвести як до фінансових втрат, так і до можливостей отримання додаткового прибутку. Ґрунтовне розуміння сутності ризику створює основу для ефективного планування та забезпечує передумови для формування комплексної системи управління ризиками.

Аналіз теоретико-методологічних засад ризик-менеджменту показав, що підходи до оцінювання ризиків суттєво еволюціонували - від простих кількісних оцінок до інтегрованих моделей, що охоплюють фінансові, виробничі, кадрові та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Сучасні концепції підкреслюють важливість системності, проактивності та стратегічної спрямованості у процесі управління ризиками.

Встановлено, що внутрішні та зовнішні ризики перебувають у постійній взаємодії, що може спричиняти мультиплікативний ефект їхнього впливу. Що підтверджує застосування інтегрованого підходу до побудови системи ризик-менеджменту орієнтованої на пріоритизацію загроз і оптимальний розподіл ресурсів на їхнє пом'якшення.

Особливе значення у контексті сучасних умов набуває аналіз зовнішніх факторів ризику, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Для ТзОВ «Брати» такими факторами визначено воєнні загрози, макроекономічну нестабільність, коливання попиту на будівельні матеріали, ринкову конкуренцію та логістичні обмеження. Врахування цих викликів є критично важливим для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Аналіз внутрішніх факторів підтвердив, що рівень організаційної культури, якість управлінських процесів, кваліфікація персоналу та технічний стан виробничих потужностей суттєво впливають на здатність підприємства

протидіяти ризикам. ТзОВ «Брати» демонструє позитивну динаміку у цьому напрямі, зокрема завдяки модернізації виробництва, підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню цифрових інструментів управління.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства у 2022-2024 роках засвідчив його стійкий розвиток, що проявляється у значному зростанні доходів, рентабельності та інвестиційної активності. Підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до складних умов воєнного часу, що стало можливим завдяки оптимізації ресурсів, диверсифікації діяльності та впровадженню інновацій.

Дослідження структури ризиків ТзОВ «Брати» показало, що найбільш вагомими для підприємства є виробничі, логістичні, фінансові та кадрові ризики. Особливої уваги потребує зовнішній інтегральний ризик, рівень якого оцінено у 2,4 млн грн. Його значення підтверджує необхідність впровадження системних превентивних заходів та регулярного моніторингу загроз.

Доведено, що цифровізація та інновації є ключовими інструментами підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві. Використання IoT-сенсорів, ERP- і BI-систем, GPS-моніторингу та інтелектуальних платформ управління дозволяє переходити від реактивної моделі до проактивної. Такі технології забезпечують оперативність ухвалення рішень, скорочують виробничі й логістичні втрати та підвищують загальну стійкість бізнесу.

Економічні розрахунки ефективності впровадження цифрових рішень довели їхню окупність: позитивні показники ROI та NPV засвідчують здатність інновацій генерувати тривалий фінансовий ефект. Крім того, цифрові технології зменшують вплив людського фактору, сприяють підвищенню продуктивності та знижують ймовірність технічних збоїв, що прямо впливає на мінімізацію ризиків.

Запропонована у дослідженні система управління економічними ризиками для ТзОВ «Брати» включає стратегічне планування, оперативне реагування, внутрішній аудит і безперервний моніторинг. Така модель дозволяє не лише вчасно виявляти загрози, а й ефективно прогнозувати їхні наслідки та

реалізовувати превентивні заходи, адаптовані до сучасних умов воєнної та економічної нестабільності.

Загалом результати дослідження підтверджують, що формування інтегрованої системи управління економічними ризиками є необхідною умовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності ТзОВ «Брати». Комплексний аналіз ризиків, системне впровадження інновацій, цифровізація, модернізація виробництва та підвищення управлінської ефективності забезпечать підприємству здатність не лише протидіяти ризикам, а й використовувати їх як можливість для стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабайлов В., Курденко О. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>
2. Байдацький М. В. Аналіз наукових підходів до розуміння ризик-менеджменту логістичних систем. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 265–271. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271>
3. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics. 2018. № 12. С. 61–68.
4. Бардадим, М. В. Етичні аспекти управління ризиками в сучасних умовах економічних перетворень: від теорії до практики. Цифрова економіка та економічна безпека, 2024, 5 (14). С. 99-102.
5. Бондарук В. Роль ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості підприємств при форс-мажорних обставинах в зовнішньоекономічній діяльності. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. Т. 2, № 38 (черв.). С. 69–75. – URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-69-75>
6. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ. 2004. Вип. 189, Т. 2. С. 607–615.
8. Волосюк М.В., Прокопович Л.Б. Модель прогнозування витрат на інноваційну діяльність у промисловому секторі України. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 73-79.
9. Гаврилюк, І.І. (2022). Розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. С. 454-460.

10. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
11. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. URL: <https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf>
12. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контекст і інноваційної діяльності. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_1_9
13. Дмишко Я. Ризик-орієнтований підхід до планування внутрішнього аудиту в банку. Облік і фінанси. 2024. № 2. С. 100–105.
14. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. Вип. 1(8). Київ : КНЕУ, 2012. С. 446–452.
15. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Економіка і суспільство. 2019. Випуск № 20. С. 229–236
16. Дядюн О. О. Планування та етапи аудиту нематеріальних активів підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 2. С. 79–85.
17. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ, 2023, 1. С. 203-209.
18. Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці. Київ : Просвіт, 2017. 220 с.
19. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>
20. Кудренко Н. В., Коротченко Ю. С. Особливості планування аудиту калькулювання собівартості продукції допоміжних виробництв як важливої

складової аудиторської перевірки. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 12. С. 72–78.

21. Кутергина Г.В Аналіз ефективності систем управління фінансовими ризиками комерційного підприємства. Аудит і фінансовий аналіз. 2010. № 3. С. 149–162.

22. Лучко М., Скібіцький О. Внутрішній аудит фінансової звітності. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної дистанційної конференції (м. Тернопіль, 15 грудня 2023 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 132–134.

23. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

24. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. URL: https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Ukr_IAASB_HB_2020-Part_%D0%86.pdf (дата звернення: 24.02.2025).

25. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 4 (149). С. 76–91.

26. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8 (170). С. 193–203

27. Наконечна Т. В., Петрик Т. С. Управління ризиками в ланцюгу поставок товарів з-за кордону. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 120-127. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-20>

28. Нечипоренко А., Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 46–58. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0104>

29. Отливанська, Г.А., Варецький О.А. Інтеграція аналізу esg факторів в управління інвестиційною діяльністю компаній. Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень, 2020, С. 41–49.
30. Пашкевич С. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТЕР. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. 2024. Т. 2, № 23. С. 6–9. URL: <https://doi.org/10.36910/automash.v2i23.1519>
31. Посохов І., Жадан Ю., Кабиш А., Падалка П. Оцінка ефективності впровадження механізму інноваційного управління ризиками переробних підприємств України. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2021. № 2. С. 37–42. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.37>
32. Скіцько О. І., Вавіленкова А. І. Планування ІТ-аудиту. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2022. № 1-3. С. 104–113.
33. Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Випуск 2 (31). С. 29–42.
34. Скотний П.В. Економічна синергетика: теоретико- методологічний аналіз: монографія / П.В. Скотний. – Дрогобич : РВД ДДПУ ім. Івана Франка, 2013. – 312 с.
35. Скотний, П. В., Зварич, Б. Я., & Волинський , О. Ю. (2025). Цифровізація як елемент економічного механізму підтримки малого та середнього бізнесу в контексті інтеграції до внутрішнього ринку ЄС. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15420217>
36. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. Матеріалів конференції. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т. 1. 224 с. 2019. С. 146–149
37. Співак С., Мариняк Б. Моделювання ризику в системі управління промисловим підприємством. Економічний аналіз. 2022. Том 32. No 4. С. 298-304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.298>

38. Станкевич І. В., Сакун Г. О., Двоєнкін Є. М. Ризикоорієнтований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій у сучасних умовах. Бізнес-навігатор : науково-виробничий журнал. 2024. Вип. 3 (76). С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-15>
39. Стрельбіцька Н. Є. Сороківська Р. Б. Сучасні підходи до управління ризиками міжнародних корпорацій. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018, 2 (2). С. 50-56.
40. Талмачова А. Р., Власенко А. С. Гнучкий підхід до планування внутрішнього аудиту в організації. Grail of Science. 2024. № 37. С. 23–25.
41. Тарлопов І. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49>
42. ТзОВ «Брати» Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>
43. Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.
44. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. (2024). Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. Foreign trade: economics, finance, law. Вип.133. 2024. С.30-52.
45. Шегда А.В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 271 с.
46. Шигун М. М. Поточне планування внутрішнього аудиту з оцінки ризиків діяльності підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2020. № 1-2. С. 47–56.
47. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та

передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

48. Bondarenko, L., Leskiv, H., Kyrychenko, O., Skotnyy, P., & Harbusiuk, V. (2023). STRATEGIC PLANNING OF TRADE DEVELOPMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF ENSURING ECONOMIC SECURITY. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 358–367. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4125>

49. Carnicky S., Skotnyy P., Krupa K.W. *Business Intelligence: Theory and Practice* // Rzeszow; Końce: Faculty of Economy University of Rzeszow: The Faculty of Business Economics Końce, 2011. 489 p. ISBN 978-83-7338-692-1.

50. Evaluation and classification of risk from multi-party stakeholders of the construction industry / S. M. Y. Ashrafi et al. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*. 2025. P. 1–18. URL: <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2507863>

51. Jiang, H., Jia, J., & Chapple, L. (2023). Enterprise risk management and investment efficiency: Australian evidence from risk management committees. *Australian Journal of Management*, 49(3), 366–402. Available at: <https://doi.org/10.1177/03128962221144513>

52. Mishchuk, I., Riabiykina, Y., Ushenko, N., Hamova, O., Tkachenko, S., & Yastremska, N. (2022). Intellectual capital as a factor forming economic security of enterprises in society 5.0. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 19, 269–277. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.25>

53. Ramskyi, A., & Solonko, A. (2018). Mechanism of formation of financial security of an enterprise. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation European Association of Economists*, 1, 14-20. <https://doi.org/10.32750/2018-0102> DOI: <https://doi.org/10.32750/2018-0102>

54. Skotnyy, P., Dotsenko, T., Horiunova, K., Falovych, N., & Maziy, N. (2024). THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON MANAGEMENT DECISIONS REGARDING ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES.

Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(57), 197–206.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456>

55. Zlotenko, O., Rudnichenko, Ye., Illiashenko, O., Voynarenko, M., & Havlovska, N. (2019). Optimization of the sources structure of financing the implementation of strategic guidelines for ensuring the economic security of investment activities of an industrial enterprise. TEM Journal, 8(2), 498-506.
<https://doi.org/10.18421/TEM82-25>