

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
д.держ.упр., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

(підпис)
«02» серпня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Організаційно-управлінські підходи до формування системи ризик-менеджменту»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав
студент групи МОБ-1-22-4.0д
(шифр групи)
Піскун Микола Валерійович
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Артамонова Галина Володимирівна
(П.І.Б.)
(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Піскун Микола Валерійович

Організаційно-управлінські підходи до формування системи ризик-менеджменту. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Артамонова Галина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційну роботу присвячено формуванню системи ризик-менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано теоретичні підходи, методи та інструменти управління ризиками в менеджменті. На прикладі ТОВ «УКР ТЕТРИС БУД» проаналізовано фінансово-економічні показники та оцінено наявні ризики діяльності. Розроблено напрями вдосконалення системи управління ризиками: впровадження внутрішніх регламентів і реєстру ризиків, посилення контролю дебіторської заборгованості, перевірку контрагентів, моніторинг та автоматизацію облікових процесів.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, система управління ризиками, фінансові ризики, ліквідність, дебіторська заборгованість, управлінські рішення, підприємство.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 53 сторінок, основний текст розміщено на 39 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 1 рисунок і 3 додатки.

SUMMARY

Piskun Mykola Valeriyovych

Organizational and Managerial Approaches to the Formation of a Risk Management System. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Halyna Volodymyrivna Artamonova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management.

The qualification work is devoted to the formation of a risk management system at the enterprise. Theoretical approaches, methods and tools of risk management in management are substantiated. Using the example of LLC "UKR TETRIS BUD", financial and economic indicators are analyzed and existing risks of activity are assessed. Directions for improving the risk management system are developed: implementation of internal regulations and a risk register, strengthening control of receivables, verification of counterparties, monitoring and automation of accounting processes.

Keywords: risk, risk management, risk management system, financial risks, liquidity, accounts receivable, managerial decisions, enterprise.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references and appendices. The total length of the work is 53 pages, with the main text occupying 39 pages. The work includes 11 tables, 1 figure and 3 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1 Сутність ризик-менеджменту та його роль у системі управління підприємством	8
1.2 Організаційні підходи до формування системи ризик-менеджменту.....	10
1.3 Управлінські методи та інструменти ризик-менеджменту	17
Висновки до 1 розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКР ТЕТРІС БУД»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2 Аналіз системи ризик-менеджменту та особливостей її організації	31
2.3 Обґрунтування заходів вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства	38
Висновки до 2 розділу	41
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю економічних процесів та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємств. Глобалізація, цифровізація економіки, фінансова нестабільність, воєнні події в Україні суттєво підвищують рівень ризиків, що впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної системи ризик-менеджменту як складової загальної системи управління підприємством.

Актуальність теми полягає в необхідності удосконалення підходів до управління ризиками на підприємстві з урахуванням сучасних викликів та невизначеності зовнішнього середовища. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє мінімізувати можливі втрати, підвищити фінансову стійкість підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток. Важливу роль у цьому відіграє впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000 та концепції COSO, які формують сучасну методологічну основу управління ризиками.

Теоретичні та практичні аспекти ризик-менеджменту досліджувалися у працях таких учених, як Ф. Найт, П. Хопкін, Дж. Халл, А. Дамодаран, Н. Талеб, І.О. Бланк та інші [5, 6, 7, 8]. Водночас питання адаптації сучасних підходів до управління ризиками на рівні підприємств в умовах підвищеної нестабільності потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність ризику та ризик-менеджменту в системі управління підприємством;
- узагальнити класифікацію ризиків та підходи до їх оцінки;

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства та визначити основні ризики;
- розробити заходи щодо удосконалення системи ризик-менеджменту та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські підходи до формування системи ризик-менеджменту.

У процесі виконання роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу і синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до сутності ризику та ризик-менеджменту, визначення їх економічного змісту та систематизації теоретичних положень. Порівняльний аналіз використано для зіставлення різних підходів до класифікації ризиків, методів їх оцінювання та особливостей формування систем ризик-менеджменту на підприємствах. Економіко-статистичні методи застосовано для дослідження фінансово-економічного стану підприємства, аналізу показників ліквідності, фінансової стійкості, структури активів та зобов'язань у динаміці. Методи оцінки ризиків використано для визначення рівня, ймовірності виникнення та можливих наслідків ризикових ситуацій. Графічний метод застосовано для наочного відображення структури зв'язків підприємства, систематизації інформації та узагальнення результатів проведеного дослідження. Табличний метод використано для систематизації розрахунків, групування показників та представлення результатів аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності системи ризик-менеджменту, зниження рівня фінансових ризиків, покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані для вдосконалення процесів контролю дебіторської заборгованості, моніторингу ризиків, оцінки контрагентів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Структура роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи ризик-менеджменту, сутність ризиків та організаційно-управлінські підходи до формування системи управління ризиками. У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД», здійснено оцінку основних ризиків підприємства та запропоновано напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту. Робота містить 11 таблиць, 1 рисунок та 3 додатки, що забезпечують наочність і деталізацію результатів дослідження. Повний обсяг роботи становить 53 сторінок, основний текст розміщено на 39 сторінках. Список використаних джерел складається з 40 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність ризик-менеджменту та його роль у системі управління підприємством

Ризик є об'єктивною економічною категорією, що відображає невизначеність результатів діяльності суб'єкта господарювання під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У сучасній економічній науці ризик розглядається як загроза втрат і можливість отримання додаткових вигод. Це безпосередньо пов'язано з управлінськими рішеннями підприємства. Сучасні підходи до розуміння ризику ґрунтуються на тому, що ефективне управління підприємством неможливе без оцінки ймовірності виникнення ризикових ситуацій та їх потенційного впливу на результати діяльності.

Подальший розвиток теорії ризику отримав у працях Дж. Халла, який визначає ризик як можливість відхилення фактичних результатів від очікуваних і підкреслює важливість кількісних методів оцінки ризиків у фінансовій діяльності підприємств [10]. На його думку, ефективне управління ризиками неможливе без використання моделей оцінки, прогнозування та контролю, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Значний внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту зробив П. Хопкін, який розглядає ризик-менеджмент як системний процес ідентифікації, оцінки та контролю ризиків з метою досягнення стратегічних і операційних цілей організації [8, с. 22-30]. Він наголошує, що ризик-менеджмент має бути інтегрований у всі рівні управління підприємством і розглядатися як невід'ємна частина корпоративного управління.

І.О. Бланк, досліджуючи фінансові аспекти ризиків, визначає ризик як ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у процесі здійснення господарської діяльності підприємства [6, с. 45-50]. У своїх роботах він акцентує

увагу на необхідності системного підходу до управління ризиками, що передбачає їх класифікацію, оцінку та розробку заходів мінімізації негативних наслідків.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють стратегічному характеру ризиків та необхідності формування адаптивної системи управління. Н. Таліб зазначає, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності та нестабільності, тому система управління повинна бути здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища [9].

У сучасній економічній практиці ризик-менеджмент визначається як комплексний процес управління ризиками, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінку, моніторинг та контроль. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018, ризик-менеджмент - це координована діяльність щодо спрямування та контролю організації стосовно ризиків [4, с. 16-18]. Стандарт підкреслює необхідність інтеграції управління ризиками у всі бізнес-процеси підприємства та важливість постійного вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Концепція COSO ERM розширює підхід до ризик-менеджменту, розглядаючи його як процес, що інтегрується зі стратегією та операційною діяльністю підприємства [5, с. 10-15]. Згідно з концепцією, управління ризиками має забезпечувати баланс між ризиком і прибутковістю, сприяти досягненню стратегічних цілей та підвищенню вартості підприємства.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню сутності ризик-менеджменту. О.В. Іванов зазначає, що ризик-менеджмент є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності господарської діяльності [17]. Л.М. Петренко підкреслює, що ефективне управління ризиками передбачає використання сучасних методів оцінки та прогнозування ризиків, що дозволяє зменшити невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень [18].

Т.В. Ковальчук розглядає ризик-менеджмент як інтегровану систему, що включає організаційні, економічні та інформаційні аспекти управління ризиками [19]. Вона наголошує на необхідності формування ефективної системи ризик-

менеджменту, яка забезпечує своєчасне виявлення ризиків і розробку заходів щодо їх мінімізації.

У свою чергу, Н.В. Шевченко акцентує увагу на методах управління ризиками, серед яких виділяє уникнення, зниження, передання та прийняття ризику [21]. Вона зазначає, що вибір конкретного методу залежить від характеру ризику, рівня його впливу та можливостей підприємства щодо його контролю.

Роль ризик-менеджменту у системі управління підприємством полягає у забезпеченні стабільності його функціонування, підвищенні ефективності використання ресурсів та досягненні стратегічних цілей. У сучасних умовах ризик-менеджмент виконує такі основні функції: ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка заходів щодо управління ризиками, моніторинг та контроль [8, с. 40-50].

Значення ризик-менеджменту особливо зростає в умовах нестабільності економічного середовища, що підтверджується аналітичними звітами міжнародних організацій. У Global Risks Report 2025 зазначається, що сучасні підприємства стикаються з підвищеним рівнем глобальних ризиків, пов'язаних із геополітичною нестабільністю, технологічними змінами та екологічними викликами [23]. Це обумовлює необхідність впровадження ефективних систем ризик-менеджменту.

Таким чином, узагальнюючи підходи різних науковців і міжнародних стандартів, можна зробити висновок, що ризик-менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує його стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність. Він дозволяє мінімізувати негативні наслідки ризиків та використовувати їх як інструмент для досягнення стратегічних переваг. У сучасних умовах ефективний ризик-менеджмент виступає ключовим фактором забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення його економічної ефективності.

1.2 Організаційні підходи до формування системи ризик-менеджменту

Логічним продовженням такого дослідження є аналіз організаційних підходів до формування системи ризик-менеджменту, оскільки ефективність

управління ризиками значною мірою залежить від того, яким чином на підприємстві побудовано відповідні організаційні механізми, визначено відповідальних осіб, закріплено функції контролю та інтегровано ризик-орієнтований підхід у загальну систему менеджменту.

У сучасних умовах функціонування підприємств ризик-менеджмент уже не розглядається як ізольований напрям діяльності або допоміжний інструмент фінансового підрозділу. Він дедалі більше набуває ознак комплексної організаційної системи, яка охоплює всі рівні управління, ключові бізнес-процеси та функціональні підсистеми підприємства. Саме тому питання організаційного забезпечення ризик-менеджменту є одним із центральних у сучасній теорії та практиці управління.

Згідно з положеннями ISO 31000:2018, управління ризиками повинно бути інтегроване в усі види діяльності організації, включаючи управління, стратегію, планування, звітність, політику, цінності та корпоративну культуру [4, с. 16-21]. Такий підхід означає, що формування системи ризик-менеджменту потребує створення цілісної організаційної конструкції, у межах якої ризики виявляються, аналізуються та контролюються на постійній основі.

У межах концепції COSO Enterprise Risk Management особлива увага приділяється взаємозв'язку між стратегією, ефективністю діяльності та організацією управління ризиками. COSO підкреслює, що система ризик-менеджменту має бути інтегрована у структуру управління підприємством і підтримуватися керівництвом на всіх рівнях [5, с. 10-20]. Це означає, що ризик-менеджмент не повинен існувати формально лише у вигляді окремих документів або регламентів. Його результативність забезпечується тоді, коли відповідні функції закріплені організаційно, а працівники розуміють власну роль у процесі виявлення та реагування на ризики.

Організаційні підходи до формування системи ризик-менеджменту можна розглядати як сукупність принципів, моделей, структурних рішень і механізмів, за допомогою яких на підприємстві забезпечується виявлення, оцінювання, моніторинг та контроль ризиків. У сучасній науковій літературі найчастіше

виділяють централізований, децентралізований та інтегрований підходи до організації ризик-менеджменту [19]. Кожен із них має власні особливості, переваги та обмеження. Їх застосування залежить від масштабу підприємства, галузевої специфіки, складності бізнес-процесів та рівня управлінської зрілості.

За централізованого підходу функції управління ризиками зосереджуються в одному спеціалізованому підрозділі або у відповідальній посадовій особи, яка координує процеси виявлення та оцінювання ризиків на всіх рівнях підприємства. Такий підхід є характерним для великих підприємств, фінансових установ, корпорацій або структур із високим рівнем регуляторних вимог. Його основною перевагою є уніфікація підходів до оцінки ризиків, централізований контроль, єдині стандарти звітності та краща координація управлінських рішень [10]. Недоліком централізованого підходу може бути надмірна формалізація, повільність реагування на локальні загрози та віддаленість відповідального підрозділу від реальних операційних процесів.

Децентралізований підхід передбачає, що відповідальність за виявлення та управління ризиками покладається на керівників функціональних підрозділів, які безпосередньо здійснюють господарську діяльність. У такій моделі ризики контролюються ближче до місця їх виникнення. Це підвищує оперативність реагування та дозволяє враховувати специфіку конкретного бізнес-процесу. П. Хопкін зазначає, що за відсутності єдиної координації децентралізована модель може призводити до фрагментації ризик-менеджменту, дублювання функцій та нерівномірності підходів до оцінювання ризиків [8, с. 52-59].

Інтегрований підхід вважається найбільш сучасним і ефективним, оскільки поєднує переваги централізації та децентралізації. За цієї моделі стратегічні засади, політики, регламенти та методики формуються централізовано, однак відповідальність за ідентифікацію та первинне реагування на ризики розподіляється між усіма структурними підрозділами [5, с. 18-24]. Така модель найбільшою мірою відповідає принципам COSO та ISO 31000, оскільки дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у систему корпоративного управління та забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Для узагальнення основних організаційних підходів до формування системи ризик-менеджменту доцільно подати їх порівняльну характеристику в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика організаційних підходів до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві

Організаційний підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Централізований	Управління ризиками здійснюється спеціалізованим підрозділом або окремою посадовою особою, що координує всі процеси оцінки та контролю ризиків	Єдність методології, стандартизація процедур, централізований контроль, узгодженість звітності	Можлива бюрократизація, повільне реагування, недостатній зв'язок з операційною діяльністю
Децентралізований	Повноваження щодо управління ризиками розподіляються між окремими структурними підрозділами та їх керівниками	Висока оперативність, урахування специфіки підрозділів, близькість до джерела ризику	Відсутність єдиних стандартів, ризик дублювання функцій, складність координації
Інтегрований	Загальні принципи та правила встановлюються централізовано, а реалізація та моніторинг здійснюються на всіх рівнях управління	Баланс координації та гнучкості, інтеграція у стратегію, ефективне інформаційне забезпечення, підвищення відповідальності	Потребує високого рівня управлінської культури, чіткої комунікації та налагоджених процедур

Джерело: сформовано автором на основі [4, 5, 8, 10, 19]

Як видно з таблиці 1.1, кожен із організаційних підходів має власну управлінську логіку та сферу доцільного застосування. Сучасна практика свідчить, що найбільш результативним є саме інтегрований підхід, оскільки він дозволяє поєднати стратегічне бачення ризиків із поточним контролем на рівні окремих процесів і підрозділів. Це особливо важливо для підприємств, що функціонують у мінливому зовнішньому середовищі, де ризики виникають одночасно у фінансовій, виробничій, кадровій, інвестиційній та інформаційній сферах.

Важливим аспектом організаційного підходу є визначення суб'єктів ризик-менеджменту на підприємстві. У сучасній практиці до таких суб'єктів належать власники, наглядова рада, вище керівництво, керівники структурних підрозділів, служба внутрішнього аудиту, спеціалізовані підрозділи з ризик-менеджменту, а також працівники, які в межах своїх функціональних обов'язків повинні дотримуватися процедур контролю та повідомляти про ризикові ситуації [15]. Такий розподіл відповідальності відповідає концепції «трьох ліній захисту», яка широко використовується у сучасній практиці корпоративного управління ризиками.

Суть цієї моделі полягає в тому, що перша лінія захисту представлена операційними підрозділами, які безпосередньо здійснюють діяльність і несуть первинну відповідальність за виявлення та управління ризиками. Друга лінія охоплює функції контролю, координації та методичного супроводу. Найчастіше ці функції виконують служби комплаєнсу, фінансового контролю, безпеки або спеціалізовані підрозділи з ризик-менеджменту. Третя лінія захисту представлена внутрішнім аудитом, який здійснює незалежну оцінку ефективності системи управління ризиками [15]. Така модель дозволяє чітко розмежувати управлінські ролі та уникнути ситуації, коли контрольні функції змішуються з операційною діяльністю.

Значну увагу організаційним аспектам формування ризик-менеджменту приділяють і сучасні зарубіжні дослідники. Jabbour розглядає enterprise risk management як результат інституційної взаємодії всередині організації, наголошуючи, що ефективна система ризик-менеджменту формується через управлінські практики, взаємодію між структурними елементами та закріплення відповідних норм у корпоративній культурі [13]. Це означає, що організаційний підхід до ризик-менеджменту повинен охоплювати систему цінностей підприємства, правила поведінки персоналу, характер управлінських комунікацій та ставлення працівників до ризику.

Monazzam, досліджуючи взаємозв'язок між enterprise risk management і стратегічною трансформацією підприємства, зазначає, що організаційне

оформлення системи управління ризиками має сприяти стратегічній гнучкості та швидкій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [14]. На практиці це означає, що система ризик-менеджменту повинна бути динамічною та змінюватися відповідно до трансформації бізнес-моделі підприємства, розвитку ринку та появи нових ризиків.

Українські науковці також наголошують на важливості організаційної побудови ризик-менеджменту. Так, Т.В. Ковальчук зазначає, що система ризик-менеджменту має формуватися як підсистема загального менеджменту підприємства, що передбачає визначення організаційних зв'язків, інформаційних потоків, механізмів координації та відповідальності [19]. І.М. Бондар підкреслює, що ефективність функціонування такої системи залежить від рівня її формалізації, підтримки з боку керівництва та узгодженості ризик-менеджменту з іншими управлінськими підсистемами, зокрема фінансовим плануванням, контролем, аудитом та стратегічним управлінням [22].

Організаційні підходи до формування системи ризик-менеджменту передбачають створення відповідної нормативної бази на рівні підприємства. Йдеться про розробку політики управління ризиками, положень про відповідальні підрозділи, процедур оцінювання ризиків, регламентів подання звітності, методик реагування на ризикові події та порядку контролю й моніторингу. Наявність таких внутрішніх документів забезпечує формалізацію процесу управління ризиками, його стабільність, повторюваність та підконтрольність. У цьому контексті важливо, щоб внутрішні регламенти відповідали фактичним процесам і потребам конкретного підприємства [4, с. 20-25].

Окремо слід зазначити значення інформаційно-комунікаційного забезпечення в організаційній побудові ризик-менеджменту. Ефективна система управління ризиками неможлива без своєчасного обміну інформацією між структурними підрозділами, вертикальної та горизонтальної координації, а також оперативного інформування керівництва про суттєві ризикові події. COSO наголошує на необхідності належної інформації, комунікації та звітності як одного з ключових компонентів enterprise risk management [5, с. 28-35]. Це особливо

важливо для підприємств, які мають складну організаційну структуру або диверсифіковану діяльність.

Ще одним важливим елементом організаційного підходу є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури. Саме корпоративна культура визначає, чи буде система ризик-менеджменту реально функціонувати, чи залишиться формальною. Якщо працівники сприймають управління ризиками як другорядну функцію або лише як інструмент контролю, ефективність усієї системи суттєво знижується. Натомість формування культури відповідальності, відкритого інформування про ризикові події, підтримки з боку керівництва та заохочення превентивних дій сприяє інтеграції ризик-менеджменту у повсякденну управлінську практику [24; 26].

Світові аналітичні звіти також підтверджують, що організаційна зрілість системи управління ризиками безпосередньо впливає на стійкість підприємства. У звітах Deloitte, PwC, KPMG та McKinsey зазначається, що підприємства з інтегрованим підходом до ризик-менеджменту, чітким розподілом відповідальності та активною участю керівництва демонструють вищий рівень адаптивності до криз, кращу якість управлінських рішень і вищу операційну стійкість [23; 24; 25; 26].

Отже, сучасний ризик-менеджмент дедалі більше розглядається не лише як функція реагування на загрози, а як важливий елемент організаційної спроможності підприємства.

Організаційні підходи до формування системи ризик-менеджменту становлять основу практичного функціонування всієї системи управління ризиками на підприємстві. Їх сутність полягає у визначенні місця ризик-менеджменту в загальній структурі управління, закріпленні відповідальності, створенні механізмів координації, комунікації та контролю, а також формуванні відповідної корпоративної культури.

Аналіз наукових підходів, міжнародних стандартів і сучасної практики дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективним є інтегрований

організаційний підхід, за якого управління ризиками вбудовується в усі рівні та процеси діяльності підприємства.

Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасне виявлення загроз, узгодженість управлінських рішень та підвищення загальної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

1.3 Управлінські методи та інструменти ризик-менеджменту

У сучасній науковій та практичній площині ризик-менеджмент розглядається як безперервний управлінський процес, який включає ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, вибір методів впливу, реалізацію управлінських рішень та моніторинг результатів [9, с. 60-75]. Саме на цьому етапі теоретичні положення та організаційні конструкції трансформуються у конкретні управлінські дії, що визначають ефективність функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Методологічною основою сучасного ризик-менеджменту є підходи, закріплені у міжнародних стандартах, - ISO 31000 та концепції COSO ERM. Згідно з ISO 31000, процес управління ризиками включає такі ключові етапи: встановлення контексту, ідентифікацію ризиків, аналіз ризиків, оцінювання ризиків, обробку ризиків, комунікацію та моніторинг [4, с. 18-25]. Така послідовність забезпечує системність і логічну завершеність управлінських рішень. COSO розширює цей підхід, акцентуючи увагу на інтеграції ризик-менеджменту зі стратегією, ефективністю діяльності та процесом створення вартості [5, с. 22-35].

На етапі ідентифікації ризиків використовуються різноманітні методи, спрямовані на виявлення потенційних загроз і можливостей. До найбільш поширених належать експертні оцінки, аналіз бізнес-процесів, метод мозкового штурму, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, використання чек-листів і баз даних ризиків [22]. Як зазначає Л.М. Петренко, ефективність цього етапу визначає якість усієї системи ризик-менеджменту, оскільки невиявлені ризики не можуть бути оцінені або контрольовані [22]. Тому сучасні підприємства частіше

використовують комплексні підходи, що поєднують якісні та кількісні методи ідентифікації.

Наступним етапом є аналіз та оцінювання ризиків, що передбачає визначення їх ймовірності та потенційного впливу. Дж. Халл підкреслює, що кількісні методи оцінювання ризиків: статистичні моделі, методи вартості під ризиком (VaR), сценарний аналіз та стрес-тестування, є ключовими для фінансового управління ризиками [13]. McNeil і Frey зазначають, що використання математичних моделей дозволяє більш точно оцінити розподіл ризиків та приймати обґрунтовані рішення щодо їх управління [14].

Важливе місце займають і якісні методи оцінювання ризиків, які застосовуються у випадках, коли кількісна оцінка є складною або неможливою. До цих методів належать матриці ризиків, ранжування, експертні шкали, аналіз критичних факторів успіху. Як зазначає Н.В. Шевченко, поєднання якісних і кількісних методів дозволяє отримати більш повну картину ризиків і підвищити точність управлінських рішень [25].

Після оцінювання ризиків здійснюється вибір методів управління ними. У сучасній практиці виділяють чотири базові стратегії: уникнення ризику, зниження ризику, передання ризику та прийняття ризику [9, с. 70-75]. Уникнення ризику передбачає відмову від діяльності, пов'язаної з високим рівнем невизначеності. Зниження ризику реалізується через впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності або наслідків ризикових подій. Передання ризику здійснюється шляхом страхування, хеджування або укладання відповідних контрактів. Прийняття ризику означає свідоме погодження підприємства на можливі втрати за умови, що вони є економічно обґрунтованими.

А. Дамодаран підкреслює, що вибір стратегії управління ризиками повинен базуватися на співвідношенні ризику та очікуваної вигоди [15]. Це означає, що не всі ризики слід мінімізувати, деякі з них можуть бути джерелом прибутку або конкурентної переваги. Таким чином, сучасний ризик-менеджмент орієнтується на створення вартості.

Важливу роль у забезпеченні ризик-менеджменту відіграють інструменти управління ризиками. До основних інструментів належать фінансові інструменти (страхування, деривативи, резервування), організаційні інструменти (внутрішній контроль, аудит, регламенти), інформаційні системи (ERP, системи управління ризиками), а також аналітичні інструменти (моделі прогнозування, програмне забезпечення для аналізу даних) [6, с. 60-75]. І.О. Бланк зазначає, що ефективне використання інструментів ризик-менеджменту дозволяє знизити рівень ризиків та оптимізувати фінансові результати підприємства [6, с. 70].

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інструменти управління ризиками. Використання великих даних, аналітики, автоматизованих систем моніторингу дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати точність прогнозування ризиків [31].

Звіти McKinsey та Deloitte підкреслюють, що цифровізація ризик-менеджменту є одним із ключових факторів підвищення його ефективності в умовах швидких змін [28; 31].

Важливою складовою є також внутрішній аудит, який здійснює незалежну оцінку ефективності системи управління ризиками. Згідно з дослідженням Nkansa, внутрішній аудит відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, підвищенні довіри до управлінських рішень та вдосконаленні системи ризик-менеджменту [19]. Це підтверджує необхідність інтеграції функції аудиту у систему управління ризиками.

З метою більш ґрунтовного дослідження системи ризик-менеджменту та узагальнення основних підходів до управління ризиками доцільно систематизувати управлінські методи й інструменти, що використовуються підприємствами у процесі виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків. Їх застосування забезпечує комплексний підхід до управління ризиковими ситуаціями та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш наочного відображення основних груп управлінських методів та інструментів ризик-менеджменту, а також характеристики їх практичного застосування, доцільно подати їх узагальнену систематизацію у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Систематизація управлінських методів та інструментів ризик-менеджменту

Група методів	Конкретні методи та інструменти	Характеристика застосування
Методи ідентифікації ризиків	SWOT-аналіз, мозковий штурм, експертні оцінки, аналіз бізнес-процесів	Використовуються для виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах
Методи оцінювання ризиків	Матриця ризиків, VaR, сценарний аналіз, стрес-тестування	Дозволяють визначити ймовірність і вплив ризиків
Методи управління ризиками	Уникнення, зниження, передання, прийняття ризику	Забезпечують вибір оптимальної стратегії реагування
Фінансові інструменти	Страховання, хеджування, резерви	Спрямовані на мінімізацію фінансових втрат
Організаційні інструменти	Внутрішній контроль, аудит, регламенти	Забезпечують контроль і координацію процесів
Інформаційні інструменти	ERP-системи, аналітичні платформи	Підвищують ефективність обробки даних і моніторингу ризиків

Джерело: сформовано автором на основі аналізу джерел [4; 5]

Як видно з таблиці 1.2, сучасна система ризик-менеджменту базується на поєднанні різних управлінських методів, фінансових інструментів та організаційних механізмів, які забезпечують комплексний підхід до виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків підприємства. Кожна із наведених груп методів виконує окрему функцію в загальній системі управління ризиками та спрямована на підвищення стабільності діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Ефективність використання управлінських методів та інструментів ризик-менеджменту значною мірою залежить від рівня їх інтеграції у систему управління підприємством. Ризик-менеджмент не може функціонувати ізольовано від стратегічного планування, фінансового управління чи операційної діяльності. Саме комплексне поєднання організаційних, фінансових та інформаційних інструментів створює основу для формування ефективної системи управління ризиками.

Особливу увагу необхідно приділяти інтеграції ризик-менеджменту у процес прийняття управлінських рішень. Kaplan і Mikes зазначають, що сучасна система ризик-менеджменту повинна враховувати не лише прогнозовані ризики, але й стратегічні невизначеності, які виникають у процесі розвитку підприємства [20]. У зв'язку з цим ризик-менеджмент стає важливим елементом стратегічного управління, інвестиційного планування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, сукупність управлінських методів, інструментів та підходів до забезпечення ризик-менеджменту формує практичну основу функціонування системи управління ризиками на підприємстві. Їх ефективне застосування дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати можливі наслідки, обирати оптимальні способи реагування та забезпечувати стабільність діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, у першому розділі дослідження було сформовано теоретико-методичну основу ризик-менеджменту: визначено економічну сутність даного поняття, проаналізовано організаційні підходи до побудови системи управління ризиками та охарактеризовано основні методи й інструменти її функціонування.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі роботи було зосереджено увагу на формуванні теоретичної бази дослідження системи ризик-менеджменту підприємства. Проведений аналіз дозволив уточнити сутність поняття ризику як економічної категорії та встановити, що він є об'єктивною характеристикою діяльності підприємства в умовах невизначеності, яка супроводжує всі управлінські та господарські процеси [1].

У ході дослідження було обґрунтовано, що ризик-менеджмент виступає не окремою функцією управління, а складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує зниження рівня невизначеності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Визначено, що ефективний ризик-

менеджмент передбачає послідовне проходження етапів ідентифікації, оцінки, вибору методів впливу та постійного моніторингу ризиків [1; 2].

Дослідження підходів до класифікації ризиків дало змогу систематизувати їх за ключовими ознаками та виділити найбільш значущі для підприємства групи ризиків, серед яких фінансові, операційні, правові та управлінські. Встановлено, що різні види ризиків взаємопов'язані між собою, їх вплив на результати діяльності підприємства має комплексний характер.

Окрему увагу було приділено методам оцінки ризиків, що дозволило визначити їх роль у процесі прийняття управлінських рішень. Встановлено, що використання якісних і кількісних методів дає можливість визначити рівень ризику та обґрунтувати заходи щодо його зниження. При цьому підкреслено, що вибір методів оцінки залежить від специфіки діяльності підприємства та наявної інформаційної бази.

У межах розділу також було розглянуто організаційно-управлінські підходи до формування системи ризик-менеджменту. Встановлено, що її ефективність визначається наявністю чіткої організаційної структури, розподілом відповідальності, впровадженням внутрішніх регламентів та системи контролю. Особливе значення має інтеграція ризик-менеджменту у всі управлінські процеси підприємства відповідно до сучасних міжнародних підходів [2].

Узагальнення теоретичних положень дозволило сформулювати основу для подальшого практичного аналізу. Отримані результати підтверджують, що ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Це обумовлює доцільність переходу до дослідження фактичного стану системи ризик-менеджменту на підприємстві у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКР ТЕТРІС БУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

У межах практичної частини дослідження аналіз здійснюється на прикладі ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» (див. Додаток А), яке функціонує у сфері будівництва. Дана галузь характеризується підвищеним рівнем ризиків, що обумовлено залежністю від зовнішніх факторів: економічної ситуації, вартості будівельних матеріалів, строків виконання робіт та платоспроможності контрагентів. Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель, що формує фінансові й операційні ризики [23; 27].

Організаційна структура підприємства є спрощеною та характерною для малого бізнесу. Управлінські функції зосереджені на рівні керівника та співзасновників, що забезпечує швидкість прийняття рішень, однак знижує рівень формалізації управлінських процесів, зокрема у сфері ризик-менеджменту [19; 22].

Важливим елементом аналізу є дослідження ділових зв'язків підприємства, оскільки саме вони формують значну частину ризиків. З цією метою використовується схема зв'язків підприємства, наведена на рисунку 2.1. Аналіз рисунка 2.1 показує, що підприємство має розгалужену мережу зв'язків із іншими суб'єктами господарювання та фізичними особами. Центальною фігурою виступає Довбиш Євген Іванович, який пов'язаний одночасно з декількома підприємствами, включаючи ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» та інші суб'єкти господарювання [28].

Також простежується зв'язок із Руденком Миколою Вікторовичем, який є співзасновником і має відношення до інших підприємств [28].

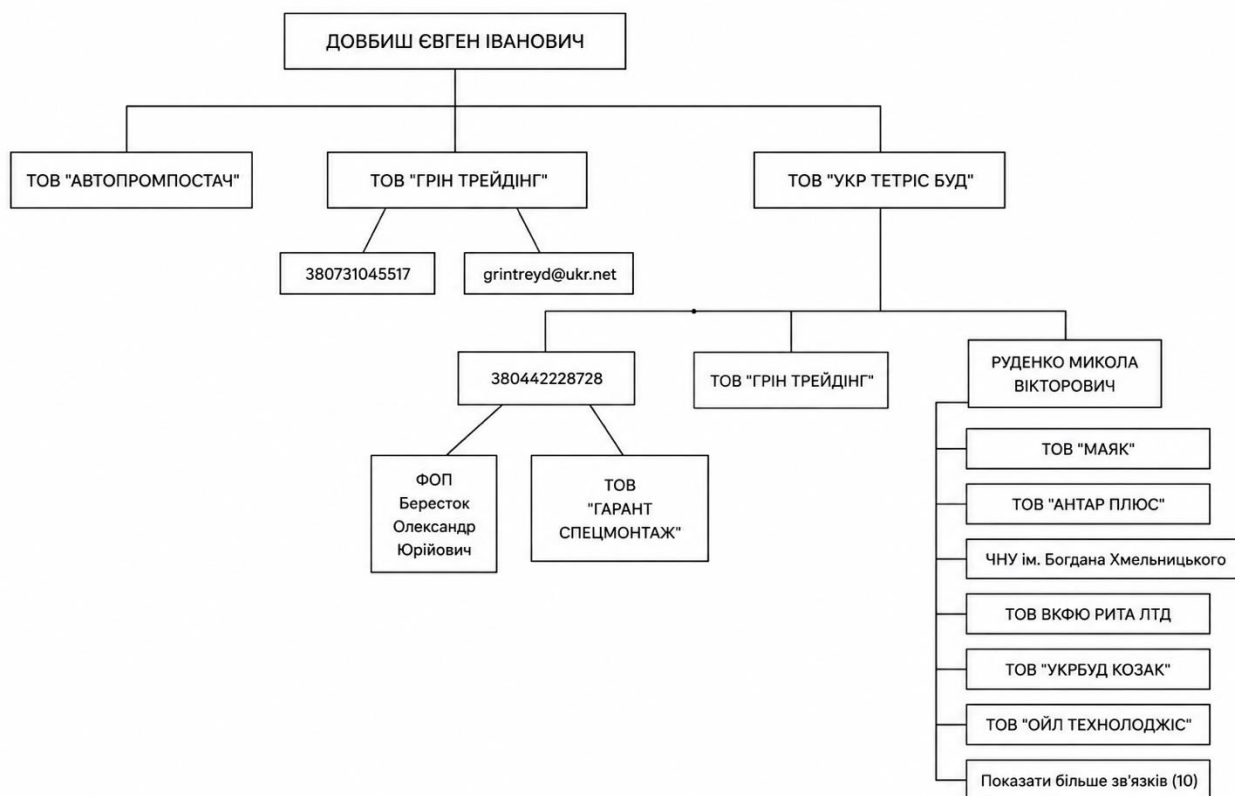


Рисунок 2.1 - Схема взаємозв'язків ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» з контрагентами та пов'язаними особами

Наявність такої кількості зв'язків означає, що підприємство функціонує у складному середовищі взаємодії з контрагентами. Це створює низку ризиків, зокрема ризик залежності від пов'язаних осіб, ризик непрозорості фінансових операцій, ризик конфлікту інтересів та ризик фінансових втрат у разі недобросовісної поведінки партнерів. Таким чином, вже на етапі аналізу організаційної структури можна зробити висновок про наявність потенційних управлінських і фінансових ризиків.

Для більш глибокої оцінки стану підприємства необхідно провести аналіз фінансових показників за 2021-2025 роки, що дозволяє визначити тенденції розвитку та виявити проблемні аспекти діяльності. З цією метою формується таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» за
2021-2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Активи, тис. грн	2 153,2	2 100,3	5 329,3	5 329,6	10 806,8
Оборотні активи, тис. грн	2 101,7	2 080,3	5 238,5	5 186,5	10 713,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн	150,3	1 621,5	492,8	4 779,0	9 984,0
Грошові кошти, тис. грн	1 663,2	36,1	4 525,8	1,1	638,2
Власний капітал, тис. грн	2 100,3	2 100,3	2 646,8	3 257,0	4 944,1
Поточні зобов'язання, тис. грн	52,9	0,0	2 682,5	2 072,6	5 862,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [28-30].

Аналіз таблиці 2.1 показує, що активи підприємства значно зросли протягом досліджуваного періоду. Для визначення масштабу цього зростання виконується розрахунок.

$$\Delta A = \text{Активи}_{2025} - \text{Активи}_{2021}$$

$$\Delta A = 10\,806,8 - 2\,153,2 = 8\,653,6 \text{ тис. грн}$$

Цей показник необхідний для оцінки абсолютного приросту ресурсів підприємства.

$$T_z = \frac{\text{Активи}_{2025}}{\text{Активи}_{2021}}$$

$$T_z = \frac{10\,806,8}{2\,153,2} = 5,02$$

Таким чином, активи зросли у 5 разів, що свідчить про розширення діяльності, однак потребує додаткового аналізу структури активів.

Структура активів характеризується домінуванням оборотних активів, що підтверджується наступним розрахунком.

$$\text{Чоа} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Активи}}$$

$$\text{Чоа} = \frac{10\,713,4}{10\,806,8} = 0,99$$

Цей показник демонструє, яка частка ресурсів знаходиться у мобільній формі. Таким чином, 99% активів підприємства є оборотними, що означає залежність від швидкості обігу коштів.

Найбільш суттєвим елементом оборотних активів є дебіторська заборгованість, що потребує окремого аналізу.

$$\Delta ДЗ = 9\,984,0 - 150,3 = 9\,833,7 \text{ тис. грн}$$

$$ТзДЗ = \frac{9984,0}{150,3} = 66,4$$

Ці розрахунки дозволяють оцінити темпи зростання дебіторської заборгованості.

$$ЧДЗ = \frac{9984,0}{10806,8} = 0,92$$

92% активів підприємства становить дебіторська заборгованість, що свідчить про критично високий рівень фінансового ризику.

Для оцінки платоспроможності підприємства аналізуються грошові кошти.

$$\Delta ГК = 1,1 - 4\,525,8 = -4\,524,7 \text{ тис. грн}$$

$$ЧГК = \frac{638,2}{10806,8} = 0,059$$

Таким чином, підприємство має низький рівень грошових коштів, що створює ризик втрати ліквідності.

Далі проводиться аналіз співвідношення власного капіталу та зобов'язань.

$$\Delta ВК = 4\,944,1 - 2\,100,3 = 2\,843,8 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta ПЗ = 5\,862,7 - 52,9 = 5\,809,8 \text{ тис. грн}$$

Проведений аналіз таблиці 2.1 свідчить про суттєві зміни у структурі активів та джерелах фінансування ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» протягом 2021–2025 років. Загальна вартість активів підприємства зросла на 8 653,6 тис. грн, або у 5,02 раза. Таке зростання свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів фінансових ресурсів, що використовуються у процесі діяльності. Найбільший приріст активів спостерігається у 2025 році, коли їх обсяг перевищив 10,8 млн грн.

Структура активів підприємства характеризується домінуванням оборотних активів. Розрахунок показав, що у 2025 році їх частка становила 99% загальної вартості активів. Це означає, що підприємство практично не формує значного обсягу необоротних активів та функціонує переважно за рахунок мобільних

ресурсів. Така структура є характерною для підприємств із високою швидкістю обороту коштів, однак водночас підвищує залежність від стабільності поточних розрахунків та своєчасного надходження коштів від контрагентів.

Найбільш критичним елементом у структурі активів є дебіторська заборгованість. Її обсяг зріс з 150,3 тис. грн у 2021 році до 9 984,0 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становив 9 833,7 тис. грн, темп зростання – 66,4 раза. Така динаміка свідчить про різке збільшення обсягів коштів, вилучених з обороту підприємства та переданих у розрахунки з покупцями й замовниками. Частка дебіторської заборгованості у структурі активів у 2025 році становила 92%, що є надзвичайно високим показником.

Подібна структура активів створює суттєві фінансові ризики для підприємства. Значна концентрація ресурсів у дебіторській заборгованості означає залежність підприємства від платіжної дисципліни контрагентів. У разі затримки платежів або виникнення безнадійної заборгованості підприємство може зіткнутися з дефіцитом оборотних коштів, погіршенням ліквідності та неможливістю своєчасного виконання власних фінансових зобов'язань.

Аналіз грошових коштів показує нестабільність ліквідних ресурсів підприємства. У 2023 році обсяг грошових коштів становив 4 525,8 тис. грн, однак у 2024 році він скоротився практично до нульового рівня – 1,1 тис. грн. У 2025 році спостерігається часткове відновлення залишків коштів до 638,2 тис. грн, проте їх частка у структурі активів становить лише 5,9%. Це свідчить про низький рівень абсолютної ліквідності та обмежені можливості підприємства оперативно погашати поточні зобов'язання.

Скорочення грошових коштів одночасно зі зростанням дебіторської заборгованості вказує на уповільнення обороту фінансових ресурсів. Фактично підприємство збільшує обсяги реалізації або наданих послуг, однак значна частина коштів не надходить у вільний обіг, а залишається у вигляді боргів контрагентів. Це негативно впливає на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Позитивним фактором є зростання власного капіталу підприємства. У 2025 році його обсяг становив 4 944,1 тис. грн, що на 2 843,8 тис. грн більше порівняно

з 2021 роком. Збільшення власного капіталу свідчить про накопичення фінансових результатів діяльності та часткове зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Разом з тим негативною тенденцією є значне зростання поточних зобов'язань. Якщо у 2021 році їх обсяг становив лише 52,9 тис. грн, то у 2025 році – вже 5 862,7 тис. грн. Абсолютний приріст склав 5 809,8 тис. грн. Це означає, що підприємство дедалі більше залежить від зовнішніх короткострокових джерел фінансування.

Особливу увагу необхідно звернути на те, що темпи зростання зобов'язань перевищують темпи приросту власного капіталу. Така тенденція свідчить про поступове підвищення фінансового навантаження та ризику втрати фінансової стійкості. У разі подальшого зростання кредиторської заборгованості підприємство може зіткнутися з проблемами погашення поточних боргів та необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що діяльність ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» характеризується активним розширенням масштабів операційної діяльності та суттєвим зростанням обсягів активів. Разом з тим структура активів є незбалансованою через критично високий рівень дебіторської заборгованості та недостатній обсяг грошових коштів. Це формує підвищений ризик ліквідності, погіршує платоспроможність підприємства та підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Для стабілізації фінансового стану підприємству доцільно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, прискорити оборот коштів та оптимізувати структуру поточних зобов'язань. Для узагальнення результатів формується таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові коефіцієнти підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	0,98	1,00	0,50	0,61	0,46
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,00	2,01	1,64	2,19
Коефіцієнт ліквідності	39,74	-	1,95	2,50	1,83

Джерело: розраховано автором на основі [28-30]

$$\text{Коефіцієнт автономії: } K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$$

$$K_{a2025} = \frac{4944,1}{10806,8} = 0,46$$

Таким чином, фінансова незалежність підприємства знижується.

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності: } K_z = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}$$

$$K_{z2025} = \frac{10806,8}{4944,1} = 2,19$$

Таким чином, зростає фінансовий ризик.

$$\text{Коефіцієнт ліквідності: } K_l = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$K_{l2025} = \frac{10713,4}{5862,7} = 1,83$$

Підприємство формально є платоспроможним, однак така оцінка має умовний характер, оскільки базується переважно на розрахункових показниках ліквідності, що не враховують якісну структуру активів. Зокрема, значна частка оборотних активів представлена дебіторською заборгованістю, яка не є миттєво ліквідною та безпосередньо залежить від платоспроможності контрагентів і строків виконання договірних зобов'язань. Це означає, що при формально достатньому рівні коефіцієнта поточної ліквідності підприємство може стикатися з дефіцитом грошових коштів у короткостроковому періоді. Така ситуація створює прихований ризик ліквідності, коли підприємство не має змоги оперативно виконувати свої фінансові зобов'язання, незважаючи на наявність значного обсягу активів у балансі.

Крім того, низька частка грошових коштів у структурі активів свідчить про обмежену фінансову гнучкість підприємства. Це означає, що у разі виникнення

непередбачених витрат або затримок надходжень від контрагентів підприємство може опинитися у ситуації касового розриву. Водночас суттєве зростання дебіторської заборгованості в динаміці вказує на недостатньо ефективну політику управління розрахунками з покупцями та замовниками, що також підвищує ризик неповернення коштів або їх значного прострочення.

Аналіз структури джерел фінансування показує, що зростання активів підприємства супроводжується збільшенням поточних зобов'язань, що свідчить про посилення залежності від залучених ресурсів. Така тенденція означає підвищення фінансового ризику, оскільки підприємство стає більш чутливим до змін умов кредитування, строків погашення заборгованості та фінансового стану контрагентів. Одночасно зниження коефіцієнта автономії вказує на поступове зменшення фінансової незалежності підприємства, що негативно впливає на його стійкість у довгостроковій перспективі.

Додатковим фактором ризику є складна структура ділових зв'язків підприємства, що включає взаємодію з великою кількістю контрагентів і пов'язаних осіб. Така структура підвищує ймовірність виникнення операційних і правових ризиків, зокрема ризику невиконання договірних зобов'язань, ризику фінансових втрат унаслідок недобросовісної поведінки партнерів, ризику конфлікту інтересів. У сукупності це ускладнює процес контролю за фінансовими потоками та потребує більш високого рівня організації управління.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що підприємство демонструє активне зростання обсягів діяльності, однак це зростання має ризикоорієнтований характер. Основними проблемами є надмірна концентрація активів у дебіторській заборгованості, недостатній рівень грошових коштів, зростання поточних зобов'язань та зниження фінансової незалежності. Це означає, що підприємство функціонує в умовах підвищеного фінансового та операційного ризику, що може негативно вплинути на його стабільність у разі погіршення зовнішніх умов.

Виявлені тенденції підтверджують необхідність впровадження системного підходу до управління ризиками, який має забезпечувати своєчасну ідентифікацію загроз, оцінку їх впливу та розробку ефективних заходів мінімізації. Саме тому у

наступному підрозділі буде здійснено детальний аналіз системи ризик-менеджменту підприємства, визначено її слабкі місця та обґрунтовано напрями її вдосконалення.

2.2 Аналіз системи ризик-менеджменту та особливостей її організації

Аналіз системи ризик-менеджменту підприємства необхідно здійснювати комплексно, з урахуванням специфіки його діяльності, організаційної структури, фінансового стану та характеру взаємодії з контрагентами. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати основні ризики, а й оцінити рівень організації процесу їх управління, ступінь інтеграції ризик-менеджменту у систему управління підприємством та ефективність існуючих механізмів реагування на ризикові ситуації.

Ризик-менеджмент у сучасному розумінні являє собою безперервний управлінський процес, що включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінку, вибір методів впливу та подальший моніторинг [1]. Відповідно до положень міжнародного стандарту ISO 31000, система управління ризиками повинна бути інтегрованою у всі рівні управління підприємством, а також забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності [2]. Це означає, що ризик-менеджмент не може існувати окремо від загальної системи управління, а повинен бути її невід'ємною складовою.

На ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» система ризик-менеджменту має неформалізований характер. Це проявляється у відсутності внутрішніх регламентів, положень про управління ризиками, методик їх оцінки та відповідальних осіб. Фактично управління ризиками здійснюється на рівні керівника підприємства та частково бухгалтерії, що обумовлює суб'єктивний характер прийняття рішень. Такий підхід є типовим для малих підприємств, однак він має суттєві недоліки, зокрема відсутність системності, недостатню глибину аналізу ризиків та неможливість їх прогнозування.

Особливістю організації ризик-менеджменту на підприємстві є його реактивний характер. Це означає, що управлінські рішення щодо ризиків приймаються після виникнення проблемних ситуацій, а не на етапі їх попередження. Наприклад, реагування відбувається після затримки платежів, зростання витрат або виникнення конфліктів із контрагентами. Такий підхід не дозволяє мінімізувати втрати, а лише частково обмежує їх наслідки, що знижує ефективність управління.

Організаційна структура підприємства також суттєво впливає на систему ризик-менеджменту. Централізація управління означає, що всі ключові рішення приймаються керівником, без залучення спеціалізованих підрозділів або експертів. Відсутність розподілу функцій призводить до того, що процеси ідентифікації та оцінки ризиків є фрагментарними, а контроль за їх реалізацією здійснюється нерегулярно. Це створює додаткові управлінські ризики, пов'язані з людським фактором.

Для систематизації ризиків підприємства доцільно здійснити їх класифікацію, що дозволяє визначити основні напрями їх виникнення та впливу. З цією метою формується таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Класифікація ризиків ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Група ризиків	Характеристика	Причини виникнення	Наслідки
Фінансові	Пов'язані з рухом грошових коштів	Висока дебіторська заборгованість	Втрата ліквідності
Кредитні	Ризик неповернення коштів	Ненадійні контрагенти	Прямі фінансові втрати
Ліквідності	Нездатність виконувати зобов'язання	Низька частка грошових коштів	Касові розриви
Операційні	Помилки у процесах діяльності	Відсутність регламентів	Збої у виконанні робіт
Правові	Судові спори, зміни законодавства	Недоліки договірної роботи	Штрафи, втрати
Управлінські	Помилки прийняття рішень	Централізація управління	Неефективні рішення

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [28-30]

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що найбільш суттєвими для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» є фінансові та ризики ліквідності, що підтверджується результатами проведених розрахунків на основі фінансової звітності підприємства.

Для оцінки рівня концентрації дебіторської заборгованості визначається її частка у структурі активів:

$$\text{ЧДЗ} = \text{Дебіторська} \frac{\text{заборгованість}}{\text{Активи}}$$

$$\text{ЧДЗ} = \frac{9984,0}{10806,8} = 0,92$$

Отже, 92% активів підприємства сформовано за рахунок дебіторської заборгованості. Такий показник свідчить про критично високий рівень залежності підприємства від розрахунків із контрагентами. У разі затримки платежів підприємство може втратити значну частину оборотних ресурсів, що підвищує ризик втрати ліквідності та виникнення фінансових труднощів.

Для визначення рівня забезпечення підприємства ліквідними коштами розраховується частка грошових коштів у структурі активів:

$$\text{ЧГК} = \frac{\text{Грошові Кошти}}{\text{Активи}}$$

$$\text{ЧГК} = \frac{638,2}{10806,8} = 0,059$$

Таким чином, лише 5,9% активів підприємства перебувають у формі грошових коштів. Це означає низький рівень абсолютної ліквідності та недостатній обсяг вільних фінансових ресурсів для своєчасного погашення поточних зобов'язань.

Для оцінки рівня фінансової залежності підприємства проводиться аналіз співвідношення поточних зобов'язань та активів:

$$\text{Кпз} = \text{Поточні зобов'язання} / \text{Активи}$$

$$\text{Кпз} = \frac{5862,7}{10806,8} = 0,54$$

Отже, 54% активів підприємства сформовано за рахунок поточних зобов'язань. Це свідчить про значний рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансового ризику.

Для визначення рівня фінансової стійкості підприємства розраховується коефіцієнт автономії:

$$K_a = \frac{\text{Власний Капітал}}{\text{Активи}}$$

$$K_a = \frac{4944,1}{10806,8} = 0,46$$

Отримане значення свідчить, що лише 46% активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу. Показник є нижчим за рекомендоване нормативне значення 0,5, що вказує на недостатній рівень фінансової незалежності підприємства.

Для оцінки ризику ліквідності визначається коефіцієнт покриття поточних зобов'язань оборотними активами:

$$K_p = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

$$K_p = \frac{10713,4}{5862,7} = 1,83$$

Значення коефіцієнта перевищує нормативний рівень 1,0, однак через надмірну концентрацію дебіторської заборгованості значна частина оборотних активів не має достатнього рівня ліквідності. Це означає, що формально підприємство здатне покривати поточні зобов'язання, проте фактична платоспроможність залежить від швидкості погашення дебіторської заборгованості.

Для оцінки ризику зростання фінансового навантаження визначається темп приросту поточних зобов'язань:

$$T_{зПЗ} = \text{Поточні зобов'язання}_{2025} / \text{Поточні зобов'язання}_{2021}$$

$$T_{зПЗ} = \frac{5862,7}{52,9} = 110,8$$

Таким чином, поточні зобов'язання підприємства зросли більш ніж у 110 разів. Подібна динаміка свідчить про різке збільшення фінансового навантаження та підвищення ризику втрати фінансової стійкості.

Проведені розрахунки підтверджують, що ключовими ризиками ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» є фінансові, кредитні та ризики ліквідності. Їх виникнення

безпосередньо пов'язане з високою часткою дебіторської заборгованості, недостатнім обсягом грошових коштів та швидким зростанням поточних зобов'язань. Це створює загрозу виникнення касових розривів, погіршення платоспроможності та підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Операційні ризики підприємства пов'язані з відсутністю стандартизованих процедур управління. Відсутність внутрішніх регламентів призводить до того, що виконання робіт залежить від індивідуального досвіду працівників, що підвищує ймовірність помилок, затримок та перевитрат ресурсів.

Правові ризики підтверджуються наявністю судових справ, що свідчить про можливі конфлікти з контрагентами або державними органами. Це створює додаткові фінансові витрати та може негативно вплинути на репутацію підприємства.

Управлінські ризики проявляються у високій залежності від керівника підприємства. Централізація управління означає, що всі стратегічні та оперативні рішення приймаються обмеженим колом осіб, що підвищує ризик суб'єктивності та помилок.

Для оцінки рівня організації системи ризик-менеджменту формується таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка системи ризик-менеджменту ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Елемент системи	Стан
Наявність регламентів	Відсутні
Ідентифікація ризиків	Часткова
Оцінка ризиків	Не системна
Моніторинг	Нерегулярний
Контроль	Обмежений
Реагування	Ситуативне

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [28-30]

Після оцінки основних елементів системи ризик-менеджменту, представленої у таблиці 2.4, доцільно перейти до більш комплексного аналізу її ефективності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Такий підхід

є необхідним, оскільки попередній аналіз дозволив встановити фактичний стан організації ризик-менеджменту, однак не розкрив у повному обсязі взаємозв'язок між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішнім середовищем його функціонування. З цією метою використовується SWOT-аналіз, який є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу підприємства [19].

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати результати дослідження шляхом виділення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Його застосування є особливо актуальним для підприємств будівельної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від економічної ситуації, стану ринку, вартості ресурсів та платоспроможності контрагентів [23; 27]. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє визначити напрями їх подолання.

Результати SWOT-аналізу системи ризик-менеджменту ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи ризик-менеджменту ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Спрощена організаційна структура, що забезпечує оперативність управління	Відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту
Гнучкість малого підприємства	Відсутність внутрішніх регламентів
Швидке прийняття управлінських рішень	Часткова ідентифікація ризиків
Досвід керівництва у сфері діяльності	Несистемна оцінка ризиків
Зростання активів і капіталу підприємства	Висока дебіторська заборгованість
Можливість оперативного контролю діяльності	Низький рівень ліквідності
Можливості	Загрози
Впровадження системи ризик-менеджменту	Несвочасні розрахунки контрагентів
Розробка внутрішніх регламентів	Зростання дебіторської заборгованості
Автоматизація фінансового контролю	Касові розриви
Оптимізація роботи з контрагентами	Судові та правові ризики
Підвищення фінансової стійкості	Економічна нестабільність
Використання сучасних методів аналізу	Коливання цін на ресурси

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 28-30]

Аналіз таблиці 2.5 показує, що підприємство має певні внутрішні переваги, зокрема гнучкість управління та швидкість прийняття рішень, що є характерним

для малих підприємств. Такі особливості дозволяють оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати діяльність до нових умов. Водночас ці ж фактори можуть виступати і як слабкі сторони, оскільки відсутність формалізації процесів управління призводить до підвищення рівня невизначеності.

До ключових слабких сторін належить відсутність системи ризик-менеджменту як такої. Це означає, що підприємство не здійснює комплексного управління ризиками, не використовує сучасні методи їх оцінки та не має чітко визначених процедур реагування. Особливо критичною є висока частка дебіторської заборгованості у структурі активів, що було встановлено у підрозділі 2.1 [28-30]. Це свідчить про значну залежність підприємства від контрагентів і створює ризик втрати ліквідності.

Можливості підприємства пов'язані насамперед із впровадженням системного підходу до управління ризиками. Зокрема, розробка внутрішніх регламентів, автоматизація фінансового контролю та впровадження процедур оцінки контрагентів дозволять суттєво знизити рівень ризиків. Використання сучасних методів аналізу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Водночас зовнішнє середовище формує значні загрози для діяльності підприємства. Найбільш суттєвими серед них є ризики несвоєчасних розрахунків з боку контрагентів, що безпосередньо впливає на ліквідність підприємства. Додатковими загрозами виступають економічна нестабільність, коливання цін на будівельні матеріали та правові ризики, пов'язані з можливими судовими спорами.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Політичний	Воєнний стан, зміни законодавства
Економічний	Інфляція, нестабільність ринку
Соціальний	Зниження платоспроможності клієнтів
Технологічний	Необхідність модернізації процесів

Джерело: складено автором на основі [2; 18]

Для більш повної оцінки впливу зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати фактори макросередовища [2].

Аналіз таблиці 2.6 показує, що підприємство функціонує в умовах значного впливу зовнішніх факторів, які не піддаються прямому контролю. Найбільш вагомими є економічні фактори, що визначають рівень попиту на будівельні послуги та платоспроможність клієнтів. Політичні фактори, зокрема воєнний стан, створюють додаткові ризики для стабільності діяльності. Соціальні та технологічні фактори також впливають на розвиток підприємства, зокрема через зміну потреб клієнтів і необхідність удосконалення технологій.

Можна зробити висновок, що SWOT- та PEST-аналіз підтверджують отримані результати на попередніх етапах дослідження. Система ризик-менеджменту підприємства є недостатньо розвиненою, що зумовлює підвищений рівень як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність впровадження комплексної системи управління ризиками, яка забезпечить підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження рівня невизначеності у його діяльності.

2.3 Обґрунтування заходів вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз показав, що система ризик-менеджменту ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» характеризується низьким рівнем формалізації, відсутністю чітких процедур управління ризиками, нерегулярним моніторингом та ситуативним реагуванням. Це обумовлює необхідність її вдосконалення шляхом впровадження системного підходу до управління ризиками відповідно до сучасних принципів ризик-менеджменту [4; 5].

Метою вдосконалення системи ризик-менеджменту є забезпечення стабільності діяльності підприємства, зниження рівня фінансових втрат, підвищення ефективності управлінських рішень та мінімізація впливу негативних

факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків [19; 22].

Першочерговим заходом є впровадження формалізованої системи ризик-менеджменту, яка повинна включати розробку внутрішніх регламентів, визначення відповідальних осіб та встановлення чіткої послідовності дій у процесі управління ризиками. Це дозволить перейти від інтуїтивного до системного підходу, що забезпечить більш ефективне управління ризиками [4; 5; 8].

З метою структуризації ризиків доцільно сформувати реєстр ризиків підприємства, який дозволить систематизувати всі можливі загрози та визначити заходи їх мінімізації. Реєстр ризиків доцільно представити у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Реєстр основних ризиків ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи реагування
Висока дебіторська заборгованість	Висока	Високий	Критичний	Контроль розрахунків, перевірка контрагентів
Нестача грошових коштів	Середня	Високий	Високий	Планування грошових потоків
Судові спори	Низька	Середній	Середній	Удосконалення договорів
Операційні помилки	Середня	Середній	Середній	Впровадження регламентів
Зростання витрат	Висока	Середній	Високий	Контроль витрат

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [28-30]

Аналіз таблиці 2.7 показує, що найбільш критичними є фінансові ризики, зокрема пов'язані з дебіторською заборгованістю та ліквідністю. Саме на них повинна бути спрямована основна увага при вдосконаленні системи ризик-менеджменту.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно визначити їх вплив на фінансовий стан підприємства. Зокрема, зниження дебіторської заборгованості дозволить підвищити ліквідність підприємства.

Розрахунок очікуваного ефекту:

Припустимо, що дебіторська заборгованість зменшиться на 20%.

$$\Delta ДЗ = 9\,984,0 \times 0,20 = 1\,996,8 \text{ тис. грн}$$

Це означає, що підприємство отримає додаткові грошові кошти у розмірі 1 996,8 тис. грн.

Новий обсяг грошових коштів:

$$ГК_{\text{нов}} = 638,2 + 1\,996,8 = 2\,635,0 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, рівень ліквідності підприємства значно покращиться.

Новий коефіцієнт ліквідності:

$$Кл = \frac{10\,713,4 - 1\,996,8 + 1\,996,8}{5862,7} = \frac{10713,4}{5862,7} = 1,83$$

Однак структура активів зміниться, оскільки частка грошових коштів зросте, що зменшить ризик ліквідності.

Ще одним важливим заходом є впровадження системи моніторингу ризиків, яка повинна включати регулярний аналіз фінансових показників, контроль дебіторської заборгованості, оцінку платоспроможності контрагентів та аналіз змін зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності управління ризиками доцільно також впровадити процедури перевірки контрагентів перед укладанням договорів. Це дозволить знизити кредитний ризик та уникнути співпраці з ненадійними партнерами.

Важливим напрямом вдосконалення є автоматизація процесів обліку та контролю, що дозволить своєчасно отримувати інформацію про стан фінансових ресурсів та оперативно реагувати на зміни.

Для узагальнення запропонованих заходів формується таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні заходи вдосконалення системи ризик-менеджменту

Захід	Очікуваний результат
Впровадження регламентів	Підвищення керованості
Створення реєстру ризиків	Систематизація ризиків
Контроль дебіторської заборгованості	Зменшення фінансових втрат
Моніторинг ризиків	Своєчасне реагування
Перевірка контрагентів	Зниження кредитного ризику
Автоматизація обліку	Підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [1; 2]

Запропоновані заходи дозволяють суттєво підвищити ефективність системи ризик-менеджменту підприємства. Їх впровадження забезпечить зниження рівня фінансових ризиків, підвищення ліквідності та стабільності діяльності підприємства.

Узагальнюючи, вдосконалення системи ризик-менеджменту є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризику. Запропоновані заходи відповідають сучасним підходам до управління ризиками та спрямовані на підвищення фінансової стійкості підприємства, зниження рівня невизначеності та забезпечення стабільності його діяльності. Використання системного підходу дозволить підприємству перейти від реактивного до проактивного управління ризиками, що є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі було проведено комплексний аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД», досліджено особливості функціонування системи ризик-менеджменту та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про рівень ризиків підприємства, ефективність їх управління та можливості підвищення стійкості його діяльності.

У процесі аналізу встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у значному зростанні обсягів активів і власного капіталу протягом 2021-2025 років. Водночас це зростання має

нерівномірний і ризикоорієнтований характер, оскільки супроводжується суттєвими структурними дисбалансами. Зокрема, визначено, що переважна частина активів підприємства представлена оборотними активами, серед яких домінує дебіторська заборгованість. Її частка у структурі активів досягає критичного рівня, що свідчить про високу залежність підприємства від контрагентів і формує значний кредитний ризик.

Проведений фінансовий аналіз показав, що формально підприємство зберігає платоспроможність, однак реальний рівень ліквідності є недостатнім через низьку частку грошових коштів. Це створює ризик виникнення касових розривів та ускладнює виконання поточних фінансових зобов'язань. Одночасно встановлено тенденцію до зростання поточних зобов'язань, що призводить до підвищення фінансової залежності підприємства та зниження рівня його фінансової стійкості.

Аналіз організаційної структури та системи управління ризиками показав, що на підприємстві відсутня формалізована система ризик-менеджменту. Управління ризиками здійснюється на інтуїтивному рівні керівництвом, без використання системних методів і процедур. Це означає, що підприємство застосовує переважно реактивний підхід до управління ризиками, що не дозволяє своєчасно виявляти та попереджати загрози.

Результати оцінки системи ризик-менеджменту (таблиця 2.4) свідчать про її низький рівень організації. Зокрема, встановлено відсутність внутрішніх регламентів, часткову ідентифікацію ризиків, несистемний характер їх оцінки, нерегулярний моніторинг та обмежений контроль. Такий стан системи не відповідає сучасним вимогам управління ризиками та не забезпечує належного рівня захисту підприємства від негативних факторів.

Поглиблений аналіз за допомогою SWOT-методу дозволив встановити, що сильні сторони підприємства (гнучкість управління, простота організаційної структури) не компенсують його слабкі сторони, серед яких домінують відсутність системи ризик-менеджменту, висока дебіторська заборгованість та низька ліквідність.

PEST-аналіз підтвердив, що діяльність підприємства здійснюється в умовах значного впливу зовнішніх факторів, які підсилюють рівень ризиків і ускладнюють процес управління ними. Найбільш суттєвими є економічні та політичні фактори, що визначають загальний рівень невизначеності функціонування підприємства.

Проведені розрахунки показали, що навіть часткове зменшення дебіторської заборгованості може суттєво покращити фінансовий стан підприємства та підвищити його платоспроможність.

Результати дослідження свідчать, що ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків, а існуюча система їх управління є недостатньо ефективною. Впровадження комплексного підходу до ризик-менеджменту дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства, знизити рівень невизначеності та забезпечити більш ефективне досягнення його стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розв'язано практичне завдання щодо дослідження організаційно-управлінських підходів до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Результати дослідження, відповідно до поставлених завдань, дозволили сформулювати такі висновки:

1. Розкрито сутність ризику та ризик-менеджменту в системі управління підприємством. Доведено, що ризик є об'єктивною економічною категорією, яка супроводжує всі види господарської діяльності та виникає внаслідок невизначеності ринкового середовища. Ризик-менеджмент визначено як безперервний, інтегрований і комплексний процес, який охоплює всі рівні управління та бізнес-процеси суб'єкта господарювання. Встановлено, що сучасні системи управління ризиками мають базуватися на міжнародних стандартах (ISO 31000 та COSO ERM), де найефективнішим є інтегрований підхід, за якого політика управління формується централізовано, а ідентифікація та реагування на ризики здійснюються безпосередньо на місцях виконавцями.

2. Узагальнено класифікацію ризиків та підходи до їх оцінки. З'ясовано, що для досягнення результативності ризик-менеджменту необхідне поєднання якісних і кількісних методів оцінювання (зокрема SWOT-аналізу, сценарного аналізу, матриць ризиків, експертних оцінок та коефіцієнтного фінансового аналізу). Ефективність процесу оцінки безпосередньо залежить від рівня організації системи менеджменту, наявності чітких внутрішніх регламентів, процедур контролю та оперативного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень.

3. Проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства та визначено основні ризики. На основі дослідження діяльності будівельного підприємства ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» за 2021–2025 роки виявлено такі тенденції та ризики:

- Попри позитивну динаміку розвитку (зростання активів та розширення ресурсної бази), структура активів підприємства є високоризиковою.

- Переважну частину оборотних активів становить дебіторська заборгованість, частка якої у 2025 році досягла критичного рівня, що створює реальну загрозу виникнення касових розривів та втрати ліквідності.

- Спостерігається дефіцит грошових коштів, зниження коефіцієнта автономії та зростання залежності від залученого капіталу, що підвищує довгострокові фінансові ризики.

- Чинна система ризик-менеджменту на підприємстві не є формалізованою, не має внутрішніх регламентів та інструментів оцінки, а управління носить суто реактивний характер (реагування на проблеми після їх виникнення). Основними загрозами для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» визначено фінансові, кредитні, операційні, правові та управлінські ризики.

4. Розроблено заходи щодо удосконалення системи ризик-менеджменту та обґрунтовано їх ефективність. З метою мінімізації виявлених загроз та переходу від реактивного до проактивного управління для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» обґрунтовано комплекс таких заходів:

- Формування внутрішньої нормативної бази, розробка регламентів та запровадження єдиного Реєстру ризиків підприємства.

- Впровадження жорсткого контролю та моніторингу дебіторської заборгованості, а також обов'язкова попередня перевірка контрагентів на благонадійність.

- Автоматизація облікових процесів та підвищення якості фінансового планування для уникнення дефіциту ліквідності.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить інтегрувати ризик-менеджмент у загальну систему стратегічного управління готельного/будівельного бізнесу відповідно до стандартів ISO 31000, знизити рівень фінансових втрат, посилити фінансову стійкість і гнучкість компанії, а також забезпечити стабільний розвиток ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» в умовах високої невизначеності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
4. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
5. COSO. Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. New York : COSO, 2017. URL: <https://www.coso.org>
6. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2021. 600 с.
7. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2020. 656 с.
8. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. London : Kogan Page, 2018.
9. Taleb N. N. Skin in the Game. New York : Random House, 2018.
10. Hull J. Risk Management and Financial Institutions. Hoboken : Wiley, 2023.
11. McNeil A., Frey R. Quantitative Risk Management. Princeton : Princeton University Press, 2015.
12. Yun J. The effect of enterprise risk management on corporate risk management. Journal of Corporate Finance. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612323003227>
13. Jabbour M. Enterprise risk management: an institutional work perspective. Accounting History Review. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01559982.2024.2439640>
14. Monazzam A. Enterprise risk management and strategic transformation. Journal of Management Control. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-024-00370-9>

15. Nkansa P. Internal audit and enterprise risk management. Journal of Risk and Financial Management. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/12/707>
16. Kaplan R., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review. 2012. URL: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
17. Іванов О. В. Управління ризиками підприємства в умовах невизначеності. Економіка України. 2023. № 4.
18. Петренко Л. М. Сучасні підходи до оцінки ризиків підприємства. Фінанси України. 2024. № 2.
19. Ковальчук Т. В. Ризик-менеджмент як складова системи управління підприємством. Проблеми економіки. 2023. № 3.
20. Мельник О. Г. Оцінка фінансових ризиків підприємства. Економіка та держава. 2024. № 1.
21. Шевченко Н. В. Методи управління ризиками в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10.
22. Бондар І. М. Система ризик-менеджменту на підприємстві. Фінанси України. 2024. № 5. С. 95-103.
23. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
24. Deloitte. Global Risk Management Survey 2024. URL: <https://www2.deloitte.com>
25. PwC. Global Risk Survey 2023. URL: <https://www.pwc.com>
26. KPMG. Risk Outlook 2024. URL: <https://home.kpmg>
27. McKinsey & Company. Risk and Resilience 2024. URL: <https://www.mckinsey.com>
28. Фінансова звітність ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» за 2021-2024 рр.: Баланс та Звіт про фінансові результати.
29. Звіт про рух грошових коштів ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» за 2021-2024 рр.
30. Звіт про власний капітал ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» за 2021-2024 рр.

31. ISO 31073:2022. Risk management – Vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/79637.html>
32. Gleißner W. Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 12. Article 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120196>
33. Gao S. Enterprise Risk Management, Financial Reporting and Firm Operations. *Risks*. 2025. Vol. 13, No. 3. Article 48. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks13030048>
34. Addae J. A., Agyemang O. S., Aboagye A. Q. Q. Risk governance as a line of defense: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2215074>
35. Andersen T. J. Enhancing public sector enterprise risk management through digitalization. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 2023. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frma.2023.1239447/full>
36. FERMA. Global Risk Manager Survey Report 2024. Brussels : Federation of European Risk Management Associations, 2024. URL: <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2024/10/FERMA-Global-Risk-Manager-Survey-Report-2024.pdf>
37. Бутенко В., Лозова Т. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
38. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
39. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>
40. Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Управління податковими ризиками підприємства через призму фіскального страхування. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-24>

ДОДАТКИ

Додаток А

Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Витяг
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Повне найменування юридичної особи/прізвище, ім'я по батькові фізичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКР ТЕТРІС БУД"
Схема ідентифікації	UA-EDR
Ідентифікаційний код юридичної особи	41237528
Коротка назва організації	ТОВ "УКР ТЕТРІС БУД"
Стан суб'єкта	зарєстровано
Відомості про органи управління юридичної особи	ВИЩИЙ- ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ВИКОНАВЧИЙ-ДИРЕКТОР
Місцезнаходження юридичної особи/місце проживання юридичної особи	Україна, 02121, Україна, 02121, місто Київ, ПРОСПЕКТ МИКОЛИ БАЖАНА , будинок 9-Б, квартира 161

Перелік засновників юридичної особи			
Найменування	Ідентифікаційний код юридичної особи	Капітал	Адреса
ДОВБИШ ЄВГЕН ІВАНОВИЧ	—	15000	Україна, 02121, Україна, 02121, місто Київ, ПРОСПЕКТ МИКОЛИ БАЖАНА, будинок 9-Б, квартира 161
РУДЕНКО МИКОЛА ВІКТОРОВИЧ	—	35000	Україна, 02121, Україна, 02121, місто Київ, ПРОСПЕКТ БАЖАНА, будинок 9-А, квартира 39

Види діяльності	
Основний:	КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Додаткові:	КВЕД 42.91 Будівництво водних споруд
	КВЕД 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
	КВЕД 43.11 Знесення
	КВЕД 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
	КВЕД 43.13 Розвідувальне буріння
	КВЕД 43.21 Електромонтажні роботи
	КВЕД 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
	КВЕД 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
	КВЕД 43.31 Штукатурні роботи
	КВЕД 43.32 Установлення столярних виробів

Актуально на 2023-07-18 07:01:06

Оригінал документа на веб-порталі уповноваженого органу



КВЕД 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
КВЕД 43.34 Малярні роботи та скління
КВЕД 43.39 Інші роботи із завершення будівництва
КВЕД 43.91 Покрівельні роботи
КВЕД 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
КВЕД 71.11 Діяльність у сфері архітектури
КВЕД 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
КВЕД 41.10 Організація будівництва будівель
КВЕД 42.11 Будівництво доріг і автострад
КВЕД 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену
КВЕД 42.13 Будівництво мостів і тунелів
КВЕД 42.21 Будівництво трубопроводів
КВЕД 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Додаток Б

Динаміка фінансових показників ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» за 2021-2025 роки

Показник	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023
Дохід	28 473 385 грн.	4 216 500 грн.	6 914 200 грн.	5 535 700 грн.
Зміна доходу	+575,28%	-39,02%	+24,90%	+108443,14%
Чистий прибуток	—	1 743 000 грн.	604 100 грн.	328 500 грн.
Рентабельність	—	41,34%	8,74%	5,93%
Активи	—	10 806 800 грн.	5 329 600 грн.	5 329 300 грн.
Зобов'язання	—	5 862 700 грн.	2 072 600 грн.	2 682 500 грн.
Кількість працівників	—	3	4	2

ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Виписка за рахунком 10 обліку основних засобів та інших необоротних активів станом на 29.05.2024 р.

ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»
Виписка за рахунком 10 обліку основних засобів та інших необоротних активів станом на 29.05.2024 р.

Рахунок Податкове призначення	Показ ники	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	БУ	1,158,370.20		396987.00		1,557,357.20	
	Кл.	39,000.00		17,000.00		56,000.00	
Перфоратор пневматичний DEWALT DCH335X2	БУ	116,064.00				116,064.00	
	Кл.	3,000.00				3,000.00	
Апарат складові марки поліетиленові труби	БУ	33972.00				33,972.00	
Телем Малаха AL 160	БУ	1,000.00				1,000.00	
Тельфер електричний CD1-5	БУ	40000.00				40,000.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Тельфер електричний CD1-2	БУ	37341.00				37,341.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Тельфер електричний Einhell TC-EN 1000	БУ	9390.00				9,390.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Електростанція пересувна Vulkan SC4000E-8	БУ	10161.20				10,161.20	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Прес: гидравлический с электроприводом TORON TY20002	БУ	21465.00				21,465.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Компрессор переносной с электроприводом Teesa Web AIR 600-100	БУ	17334.00				17,334.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Установка с пультим пультом для индивидуального нагрева GYS POWERDUCTION 10R	БУ	29961.00				29,961.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Компрессор переносной с двигателем внутреннего сгорания Argenta BM 100/330	БУ	53444.00				53,444.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Компрессор с двигателем внутреннего сгорания Argenta HK 1500-500	БУ	87943.00				87,943.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Кран переосевый КЛ-3 "Плюмер"	БУ	11960.00				11,960.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Багги Сиф-4	БУ	10900.00				10,900.00	
	Кл.	2,000.00				2,000.00	
Багги Сиф-2	БУ	8400.00				8,400.00	
	Кл.	2,000.00				2,000.00	
Прес ручной Roma APR-3	БУ	9245.00				9,245.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Установка для заваривания полиэтиленовых труб LZ-4001A	БУ	42500.00				42,500.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Установка для заваривания ручного дугового Jasic ARC-250	БУ	8946.00				8,946.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Пила бензиновая для резки металлорезки Bosch Professional Newby GCD 12 A	БУ	18400.00				18,400.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Лифтовая электрическая Husq BST 11000 LBS	БУ	10635.00				10,635.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Лифтовая электрическая Husq BST 12000 LBS	БУ	12010.00				12,010.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Трамбовка пневматическая при работе из компрессора Air Pro 3A7002	БУ	8720.00				8,720.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Станция сигнальная Knauf PFT Rimo L, все	БУ	174025.00				174,025.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Агрегат сварочный переносной с бензиновым двигателем Honda Thunder 304 GE	БУ	228480.00				228,480.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Машина парово-струйная COSY	БУ	9800.00				9,800.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Молоток зубчатый пневматический MCT-4945	БУ	9440.00				9,440.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Аппарат для газовой сварки с резкой (LINTON-M 548-2600PH)	БУ	8180.00				8,180.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Вибратор глубинный Makiya DVN450RFE	БУ	38626.00				38,626.00	
	Кл.	2,000.00				2,000.00	
Машина шлифовальная кузовная BOSCH GWS 24-230 LVI	БУ	21200.00				21,200.00	
	Кл.	2,000.00				2,000.00	
Пистолет монтажный Топа GSK05E	БУ	16000.00				16,000.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Пылосос промышленный KARCHER WD8P Premium	БУ	16596.00				16,596.00	
	Кл.	2,000.00				2,000.00	
Напаватель заварочный KAISER MIG-305	БУ	7700.00				7,700.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Установка для сверления отверстий в заготовках Ebelstock DB 200	БУ	24500.00				24,500.00	
	Кл.	1,000.00				1,000.00	
Вибратор пневматический B-996	БУ			9150.00		9,150.00	
	Кл.			3,000.00		3,000.00	
Машина парово-струйная Hiltmann PSM 2	БУ			38720.00		38,720.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Машина шлифовальная кузовная Auer AT 900 H	БУ			42435.00		42,435.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Агрегат фрезерный с пневматическим приводом Wagner Control Pro 250 M	БУ			15577.00		15,577.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Трансформатор сварочный GYS Prodig 261L AC/DC	БУ			74326.00		74,326.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Перетиратель заварочный Патан B2P-L-600 DC MMA	БУ			25220.00		25,220.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Машина шлифовальная электрическая Ebelstock EWS 225	БУ			20077.00		20,077.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Грунтователь ручной EP-200	БУ			69000.00		69,000.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Гайковерт пневматический Intarbo PT-1104	БУ			16726.00		16,726.00	
	Кл.			2,000.00		2,000.00	
Вибратор заварочный B2Y-505	БУ			30000.00		30,000.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Виброулышник (вибропульт) Wiber UGMS-16	БУ			34160.00		34,160.00	
	Кл.			1,000.00		1,000.00	
Ремонтный Сиф SCM	БУ			8300.00		8,300.00	
	Кл.			2,000.00		2,000.00	
Двигатель гидравлический D100F60	БУ			15296.00		15,296.00	
	Кл.			2,000.00		2,000.00	
Разом	БУ	1,158,370.20		407287.00		1,565,657.20	
	Кл.	39,000.00		18,000.00		57,000.00	



ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Виписка за рахунком 23 обліку основних засобів та інших необоротних активів станом на 29.05.2024 р.

Розрахунок	Позачасовий рахунок	Сальдо на початок періоду		Обороты за період		Сальдо на кінець періоду	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
23	БУ	111,547.00		11,200.00		122,747.00	
	Кл	33,000		4,000		37,000	
Лінійна електроенергія Bosch Professional GKS 190	БУ	7,718.00				7,718.00	
	Кл	2,000				2,000	
Іструмент Bosch Professional GSR 12V-15	БУ	4,760.00				4,760.00	
	Кл	3,000				3,000	
Дриль електроенергія Dremel TD-72	БУ	6,900.00				6,900.00	
	Кл	3,000				3,000	
Вибірочний ручний Bosch PPS 3000-2 PPS 5000 E	БУ	19,296.00				19,296.00	
	Кл	3,000				3,000	
Перфоратор електроенергія Bosch Professional GBH 240	БУ	17,959.00				17,959.00	
	Кл	3,000				3,000	
Станок для нарізання карбидних плит Bosch DOKUM 867300	БУ	1439.00				1,439.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна електроенергія Husq 4400 L3e	БУ	5,270.00				5,270.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна електроенергія Husq 1300 L3e	БУ	3,276.00				3,276.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна електроенергія Husq 7100 L3e	БУ	6,365.00				6,365.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна ручна та вафельна VITAL 1.3d3m	БУ	4,180.00				4,180.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна ручна та вафельна DMK 16 cubeplus	БУ	4,365.00				4,365.00	
	Кл	1,000				1,000	
Насос електричний ручний Pribor 87106	БУ	1,870.00				1,870.00	
	Кл	1,000				1,000	
Машина свердильна електрична MMX15A HP1560	БУ	5,979.00				5,979.00	
	Кл	3,000				3,000	
Перфоратор електроенергія Bosch Professional GBH 2-26 F Professional	БУ	6,860.00				6,860.00	
	Кл	1,000				1,000	
Устаткування для приготування клею Virotec EM250	БУ	3,600.00				3,600.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна електроенергія DRAGON WINCH DRIM	БУ	2,250.00				2,250.00	
	Кл	1,000				1,000	
Лінійна ручна та вафельна TORON TR6030	БУ	3,514.00				3,514.00	
	Кл	1,000				1,000	
Вен для маркування поліетиленових листів Bosch Professional GHG 23-68	БУ	5,980.00				5,980.00	
	Кл	1,000				1,000	
Апарат для заварювання поліетиленових труб NEO Tools	БУ			3,600.00			3,600.00
	Кл			1,000			1,000
Термометр HANWEI DS-41	БУ			2,843.00			2,843.00
	Кл			1,000			1,000
Паливний насос/генератор Топек 44E110	БУ			4,952.00			4,952.00
	Кл			2,000			2,000
Разом	БУ	111,547.00		11,200.00		122,747.00	
	Кл	33,000		4,000		37,000	

