

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Дмитро ГЕЗЬ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГЕЗЮ ДМИТРУ ВІКТОРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності управління ризиками виробничого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища»

Науковий керівник: _____ Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», періодична література з теми дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні аспекти управління ризиками виробничого підприємства
2. Оцінка діяльності та аналіз ризикового середовища ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»
3. Напрями підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК».

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні види ризиків діяльності підприємства
2. Показники результатів діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» за 2023–2025 рр.
3. Оцінка ключових факторів формування ризикового середовища ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»
4. Карта ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»
5. Організаційна модель системи управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»
6. Інтегрована програма мінімізації ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»
7. Прогноз зміни рівня ризиковості ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» після впровадження інтегрованої програми мінімізації ризиків
8. Прогноз впливу програми управління ризиками на ключові показники діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління ризиками виробничого підприємства. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління ризиками виробничого підприємства. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Дмитро ГЕЗЬ

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та економічна природа ризиків у діяльності виробничих підприємств	7
1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ризиків підприємства	15
1.3. Система управління ризиками підприємства та сучасні підходи до її формування	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ РИЗИКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»	27
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»	27
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	34
2.3. Оцінка ризиків у діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»	48
3.1. Формування системи управління ризиками на підприємстві	48
3.2. Заходи щодо мінімізації ключових ризиків підприємства	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасних глобальних змін та посилення економічної нестабільності підприємства здійснюють свою діяльність у середовищі підвищеної невизначеності, що характеризується коливанням ринкових показників, динамічністю регуляторної політики та непередбачуваністю зовнішніх факторів. За таких обставин суттєво зростає роль ризиків, які стають невід’ємною складовою господарської діяльності та потребують від підприємств високого рівня адаптивності, стійкості та гнучкості управлінських рішень. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до оцінки ризиків і актуалізує впровадження комплексних систем управління, спрямованих на своєчасне реагування на кризові явища.

Проблематика управління ризиками набуває особливої ваги в умовах економічної нестабільності, яка супроводжується загостренням інституційних викликів, порушенням логістичних зв’язків, посиленням інфляційних процесів та нестійкістю валютних ринків. У таких умовах ризики трансформуються з окремих випадкових подій у системні явища, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного рівня до операційного управління. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового осмислення сутності ризиків та їх значення у забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Питання економічної нестабільності діяльності підприємств під впливом різноманітних ризиків та загроз знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Зборовська О.М., Дмитрієв В.І., Руснак О.А., Бабіч О.О., Бикова А.Л., Божкова В.В., Шедякова Т.Є., Костюк О., Бубела Т., Столяр Б.Б., Тарлопов І., Демченко Г.В., Аванесова Н.Е., Козловський С.В., Чеботок В.В. та ін. Водночас подальшого розвитку потребують питання формування ефективних механізмів управління ризиками виробничих підприємств в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища та зростання впливу

воєнних загроз.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками виробничого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та економічну природу ризиків у діяльності виробничих підприємств;
- узагальнити методичні підходи до оцінки та аналізу ризиків підприємства;
- розглянути систему управління ризиками підприємства та сучасні підходи до її формування;
- здійснити оцінку діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» та визначити особливості його функціонування;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- оцінити ризикове середовище та визначити ключові ризики діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо мінімізації найбільш значущих ризиків та оцінити їх економічну ефективність.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками виробничого підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління ризиками виробничого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження,

зокрема: методи аналізу і синтезу, узагальнення та систематизації – для дослідження теоретичних аспектів ризик-менеджменту; економіко-статистичні методи – для оцінки результатів діяльності підприємства; методи порівняльного аналізу – для дослідження динаміки показників діяльності; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; експертні методи оцінки ризиків; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, дані фінансової звітності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет та результати власних аналітичних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», формуванні інтегрованої програми мінімізації ризиків та обґрунтуванні механізмів підвищення економічної безпеки підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства з метою зниження негативного впливу ризикових факторів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічна природа ризиків у діяльності виробничих підприємств

Сучасний етап розвитку господарської діяльності характеризується не лише підвищеним рівнем невизначеності, але й зростанням частоти та масштабів кризових явищ у зовнішньому середовищі, які охоплюють політичну, економічну, соціальну та технологічну сфери. Посилення глобалізаційних процесів, геополітична нестабільність, енергетичні кризи, інфляційні коливання, порушення логістичних зв'язків та інституційні зміни зумовлюють появу нових типів ризиків, здатних істотно впливати на характер та напрями розвитку підприємницької діяльності [4, с. 45].

За таких умов підприємства дедалі частіше опиняються в ситуації, коли традиційні управлінські підходи втрачають свою ефективність унаслідок різких змін зовнішнього середовища. Це призводить до посилення впливу ризиків на фінансово-економічну стійкість суб'єктів господарювання, що проявляється у нестабільності фінансових результатів, порушенні виробничих процесів, зниженні конкурентних позицій та обмеженні можливостей подальшого розвитку.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність комплексного та системного дослідження сутності ризиків як одного з ключових чинників, що дестабілізують діяльність підприємства на всіх рівнях управління – від стратегічного до оперативного. У сучасному розумінні ризики виходять за межі простого ймовірнісного відхилення від очікуваних результатів і перетворюються на постійно діючий елемент господарського середовища. Це, у свою чергу, обумовлює потребу у формуванні адаптивних, гнучких та обґрунтованих управлінських рішень з

урахуванням різноманітних сценаріїв розвитку ситуації.

Поняття ризику в економічній науці має багатогранний характер і трактується по-різному залежно від наукового підходу, сфери дослідження та рівня аналізу. Ефективність управління ризиками визначається не лише ймовірністю настання певної події, а й масштабами можливих втрат, які можуть виникнути внаслідок прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [22, с. 220]. Реалізація таких рішень здатна призвести до переходу підприємства у різні зони ризику та спричинити розвиток кризових процесів.

Аналіз наукових підходів свідчить, що економічний ризик є невід'ємним елементом системи управління підприємством. В умовах нестабільного економічного середовища він набуває комплексного характеру, перетворюючись на багатовекторний чинник, який впливає на всі аспекти господарської діяльності. За таких обставин формуються специфічні види ризиків, негативний вплив яких посилюється внаслідок мультиплікативного ефекту зовнішніх шоків. Економічна нестабільність як каталізатор ризиків проявляється через порушення макроекономічної рівноваги, інституційну невизначеність, коливання ринкових параметрів та непередбачуваність державного регулювання.

Ключовою ознакою ризику є ймовірність виникнення несприятливих подій та пов'язаних із ними негативних наслідків, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства. У зв'язку з цим процес управління ризиками спрямований на зниження ймовірності їх виникнення або мінімізацію можливих втрат від їх реалізації.

Важливим аспектом дослідження є розмежування ризиків за джерелами їх виникнення. Зокрема, доцільно виокремлювати екзогенні ризики, що формуються під впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, та ендогенні ризики, які є результатом внутрішніх управлінських диспропорцій або неадекватності прийнятих рішень. В умовах економічної нестабільності межі між цими групами ризиків часто нівелюються, що суттєво ускладнює процес їх ідентифікації, оцінювання та

подальшого управління [15, с. 75].

У цілому ризики, що виникають в умовах економічної нестабільності, характеризуються рядом специфічних ознак, які потребують системного врахування в процесі управління підприємством (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Особливості прояву ризиків та їх наслідки для функціонування підприємств

Підвищена динамічність ризиків, що проявляється у постійній зміні їх видів, джерел виникнення та форм реалізації, призводить до зниження ефективності традиційних інструментів управління, які базуються на стабільних прогнозних моделях. Унаслідок цього погіршується якість управлінських рішень, зростає ймовірність допущення помилок, а також посилюються внутрішні дисбаланси в

діяльності підприємства.

Фінансові ризики у діяльності підприємства можуть проявлятися у різних формах. Зокрема, одним із ключових проявів є порушення збалансованості грошових потоків, що виникає внаслідок тривалого перевищення витрат над надходженнями коштів в операційній діяльності [28, с. 318]. Це спричиняє дефіцит ліквідних ресурсів і формує загрозу втрати платоспроможності. Іншим важливим аспектом є перевищення витрат над доходами, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства та призводить до зниження рівня його рентабельності.

Системний характер впливу ризиків обумовлює їх поширення на всі функціональні підсистеми підприємства – фінансову, виробничу, логістичну, маркетингову та кадрову. Це, у свою чергу, призводить до порушення цілісності бізнес-процесів, зниження узгодженості управлінських рішень і втрати здатності підприємства оперативно та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Низький рівень передбачуваності ризиків, зумовлений інформаційною асиметрією та швидкими змінами ринкової кон'юнктури, ускладнює процес стратегічного планування розвитку підприємства. Види ризиків, їх інтенсивність та взаємозв'язки змінюються в часі, однак вони постійно супроводжують господарську діяльність, формуючи базові умови функціонування підприємства. Це впливає на динаміку розвитку бізнесу, обсяги та стабільність отримання доходів, а також визначає рівень відповідальності за прийняті управлінські рішення.

Скорочення горизонту стратегічного планування змушує підприємства переорієнтовуватися з довгострокових програм розвитку на короткострокові тактичні заходи [9, с. 216]. Така трансформація управлінських пріоритетів стримує інноваційний розвиток та підвищує залежність підприємства від зовнішніх факторів.

Посилення мультиплікативного ефекту ризиків означає, що реалізація одного ризику здатна генерувати нові ризикові ситуації, формуючи ланцюгову реакцію негативних наслідків. Наприклад, фінансові втрати можуть призвести до невиконання контрактних зобов'язань, що, у свою чергу, негативно вплине на ділову

репутацію підприємства, обмежить його доступ до нових ринків та фінансових ресурсів і може поставити під загрозу подальше існування підприємства.

Сукупний вплив зазначених факторів поглиблює економічну нестабільність підприємства, знижує рівень його економічної безпеки та обумовлює необхідність адаптації організаційно-економічного механізму управління з метою забезпечення стійкості до ризиків.

Отже, дослідження та систематизація ризиків в умовах економічної нестабільності є необхідною передумовою розробки ефективних стратегій їх мінімізації. У сучасних умовах результативне управління ризиками неможливе без їх чіткої класифікації, яка дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі сфери діяльності підприємства та сформулювати комплексне бачення загроз [2, с. 247]. При цьому класифікація ризиків має враховувати не лише джерела їх виникнення, а й характер впливу на стійкість і життєздатність підприємства, бути багаторівневою та відображати взаємозв'язок різних факторів (рис. 1.2).

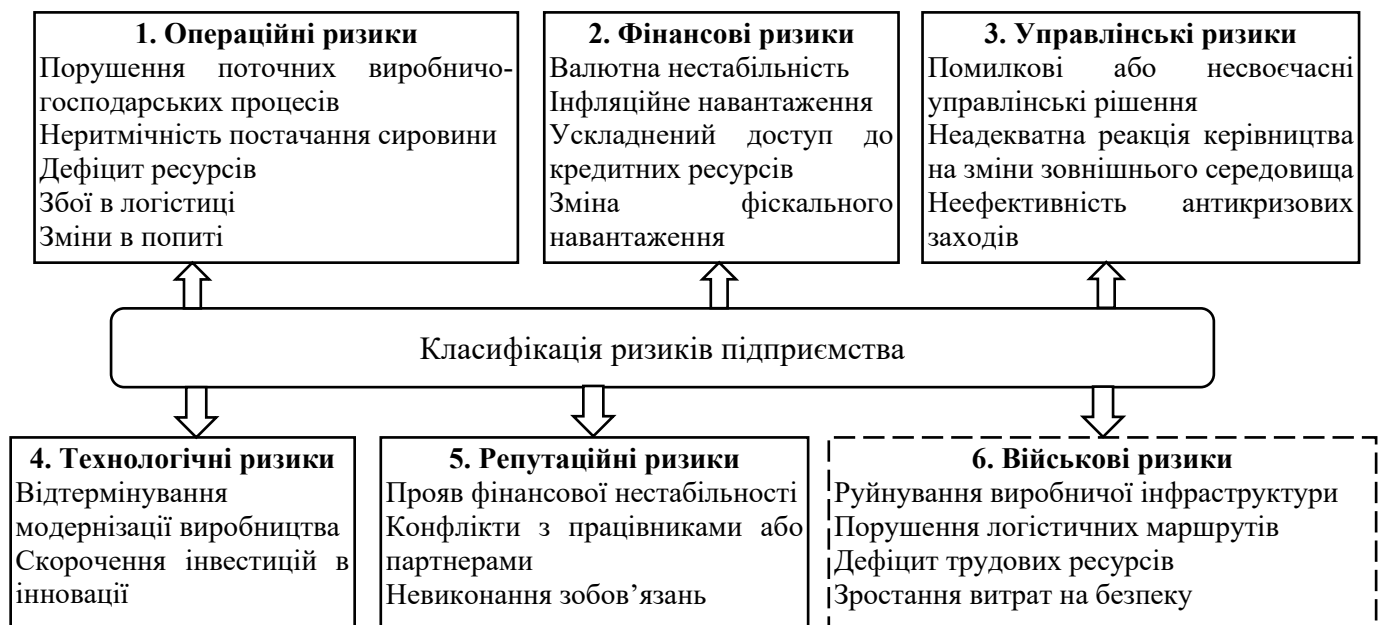


Рис. 1.2. Основні види ризиків діяльності підприємства

Представлена на рис. 1.2 система ризиків демонструє комплексний характер

їх формування в умовах економічної нестабільності, яка виступає ключовим зовнішнім фактором впливу на діяльність підприємств. Узагальнення наведених елементів дозволяє стверджувати, що ризики охоплюють усі функціональні сфери діяльності підприємства – від операційної та фінансової до управлінської, технологічної та репутаційної [36, с. 99]. Для підприємств видобувної галузі, які характеризуються високою капіталомісткістю, залежністю від ресурсного забезпечення, логістики та стабільності ринків збуту, зазначені ризики набувають особливої ваги. Зокрема, операційні ризики можуть проявлятися через перебої у постачанні сировини чи енергоресурсів, фінансові – через інфляційні процеси та обмежений доступ до кредитних ресурсів, а технологічні – через відтермінування модернізації виробництва внаслідок нестачі інвестицій.

Водночас в умовах воєнного стану в Україні доцільно доповнити представлену класифікацію окремою групою – військовими ризиками, які мають системний та дестабілізуючий характер. До таких ризиків належать руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, дефіцит трудових ресурсів через мобілізацію, зростання витрат на безпеку та загальна невизначеність економічного середовища. Військові ризики не лише безпосередньо впливають на діяльність підприємства, але й підсилюють інші види ризиків, формуючи мультиплікативний ефект. Отже, у сучасних умовах ефективне управління ризиками потребує їх розширеної класифікації та врахування специфічних загроз, пов'язаних із воєнними діями, що має бути відображено у подальших дослідженнях та практичних рекомендаціях.

В умовах економічної нестабільності значного поширення набувають операційні ризики, що пов'язані з порушенням безперервності виробничо-господарських процесів. Нестабільність постачання сировини, обмеженість ресурсного забезпечення, перебої в логістичних ланцюгах та коливання попиту здатні суттєво впливати на результати діяльності підприємства. Наслідками таких процесів є зниження продуктивності, зростання витрат та ризик невиконання

контрактних зобов'язань. У поєднанні з невизначеністю ринкового середовища це формує додатковий тиск на рівень прибутковості та ділову репутацію підприємства.

Важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності відіграє фінансова складова, яка залежить від ефективності управління ресурсами, раціоналізації витрат та формування резервних фондів. Гнучкість управлінських підходів і здатність до адаптації дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегії розвитку та приймати обґрунтовані рішення. Водночас системний підхід до управління ризиками та впровадження антикризових механізмів сприяють своєчасній ідентифікації загроз, їх оцінці та мінімізації негативних наслідків [20, с. 71].

Фінансові ризики в умовах кризи істотно зростають під впливом валютної нестабільності, інфляційних процесів, обмеженого доступу до кредитних ресурсів та змін податкового навантаження. Їх небезпека полягає у здатності швидко трансформуватися у проблеми ліквідності, втрату платоспроможності або навіть фінансову неспроможність підприємства. Додатковим фактором ризику є зростання неплатежів з боку контрагентів, що негативно впливає на стабільність грошових потоків.

Управлінські ризики проявляються через прийняття неефективних або несвоєчасних рішень, недостатньо адекватну реакцію керівництва на зміни зовнішнього середовища, а також низьку результативність антикризових заходів. У період нестабільності їх вплив посилюється через дефіцит часу для прийняття рішень, обмеженість інформаційної бази та недостатній рівень внутрішніх компетенцій.

Технологічні ризики пов'язані з тим, що в умовах економічної невизначеності підприємства часто відкладають оновлення виробничих потужностей та скорочують інвестиції в інноваційний розвиток. Це призводить до втрати конкурентних позицій і формує загрозу технологічного відставання. Водночас впровадження сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зокрема за

рахунок оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості взаємовідносин із контрагентами та розширення каналів збуту продукції.

Окрему групу становлять репутаційні ризики, значення яких суттєво зростає в умовах цифровізації та швидкого поширення інформації. Фінансові труднощі, конфлікти з працівниками чи партнерами, а також невиконання зобов'язань можуть швидко стати публічними та призвести до втрати довіри з боку клієнтів, інвесторів і державних органів.

Отже, в умовах економічної нестабільності посилюється взаємозалежність між різними видами ризиків, унаслідок чого кожен із них може виступати тригером для виникнення нових загроз. У зв'язку з цим класифікація ризиків повинна розглядатися не лише як інструмент аналітичного узагальнення, але й як основа формування ефективної системи управління ризиками, що є важливим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що ризик є невід'ємною складовою функціонування сучасного виробничого підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища. Його природа полягає у поєднанні ймовірності настання несприятливих подій та масштабів можливих втрат, які можуть виникнути внаслідок прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. З урахуванням специфіки виробничої діяльності та сучасних умов господарювання, доцільно сформулювати наступне визначення: ризик виробничого підприємства – це об'єктивно існуюча ймовірність виникнення внутрішніх і зовнішніх загроз, реалізація яких може призвести до порушення виробничо-господарських процесів, зниження ефективності діяльності, втрати ресурсів та недосягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [4, с. 46].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в умовах економічної нестабільності ризики набувають системного та багатовекторного характеру, взаємопов'язуються між собою та здатні посилювати один одного через мультиплікативний ефект. Це зумовлює необхідність їх комплексного врахування у

процесі управління підприємством.

Узагальнюючи підходи до класифікації ризиків, можна виділити основні їх групи: операційні, фінансові, управлінські, технологічні та репутаційні, а в сучасних умовах України – також військові ризики, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємств. Така класифікація дозволяє систематизувати загрози за джерелами виникнення та характером впливу, що є необхідною передумовою ефективного управління ними. Таким чином, ризик слід розглядати не лише як потенційну загрозу, а як постійно діючий фактор зовнішнього і внутрішнього середовища, який потребує інтеграції у систему управління підприємством.

1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ризиків підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що виникають у процесі господарської діяльності. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ризики стають невід'ємною складовою управлінського процесу, а їх своєчасна ідентифікація дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Оцінка ризиків є одним із ключових етапів системи ризик-менеджменту, оскільки саме на основі її результатів приймаються управлінські рішення щодо запобігання, зниження або передачі ризиків. Методичні підходи до оцінювання ризиків формувалися протягом тривалого часу та охоплюють широкий спектр методів, які відрізняються за рівнем складності, необхідним інформаційним забезпеченням та точністю отриманих результатів [7, с. 141].

У науковій літературі оцінювання ризиків традиційно розглядається як процес визначення ймовірності настання ризикової події та оцінки масштабу її потенційного впливу на результати діяльності підприємства. При цьому сучасний ризик-менеджмент виходить із того, що ризик має не лише негативний, а й

потенційно позитивний характер, оскільки може створювати нові можливості для розвитку підприємства. Проте в умовах економічної нестабільності основна увага приділяється саме негативним наслідкам реалізації ризиків та заходам щодо їх мінімізації.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000 процес оцінювання ризиків включає три взаємопов'язані етапи: ідентифікацію ризиків, аналіз ризиків та оцінювання ризиків. На етапі ідентифікації здійснюється виявлення потенційних загроз, джерел їх виникнення та можливих наслідків. Аналіз ризиків передбачає визначення причинно-наслідкових зв'язків між факторами ризику та результатами діяльності підприємства. Завершальним етапом є оцінювання ризиків, під час якого визначається рівень їх прийнятності та необхідність застосування відповідних управлінських заходів.

У практиці діяльності підприємств використовується значна кількість методів оцінки ризиків, які умовно поділяють на якісні, кількісні та комбіновані. Для обґрунтування вибору інструментів оцінки ризиків доцільно порівняти найбільш поширені методичні підходи, які використовуються у практиці ризик-менеджменту підприємств (табл. 1.1).

Як свідчать дані таблиці 1.1, універсального методу оцінки ризиків не існує. Найбільш ефективним підходом є комбінування якісних та кількісних методів, що дозволяє отримати комплексну оцінку ризикового середовища підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Одним із найбільш поширених інструментів аналізу ризиків є матриця ризиків, яка дозволяє систематизувати ризики залежно від ймовірності їх виникнення та масштабів можливих наслідків. Такий підхід особливо актуальний для виробничих підприємств, оскільки дає змогу швидко визначити пріоритетні напрями управлінського впливу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних методичних підходів до оцінки ризиків підприємства [14, с. 23]

Група методів	Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Якісні	Експертний метод	Оцінка ризиків на основі думки фахівців	Простота застосування	Суб'єктивність
	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Комплексність оцінки	Відсутність кількісних показників
	Метод сценаріїв	Формування альтернативних варіантів розвитку подій	Урахування невизначеності	Значна трудомісткість
Кількісні	Статистичний метод	Аналіз імовірності ризику на основі історичних даних	Висока об'єктивність	Потреба у великому масиві даних
	Аналіз чутливості	Оцінка впливу зміни факторів на результат	Виявлення критичних факторів	Не враховує взаємозв'язок факторів
	Імітаційне моделювання	Комп'ютерне моделювання ризикових ситуацій	Висока точність	Складність застосування
Комбіновані	Матриця ризиків	Поєднання оцінки ймовірності та наслідків	Наглядність результатів	Спрощення реальної ситуації

Під час аналізу ризиків особливого значення набуває визначення взаємозв'язків між окремими видами ризиків. У сучасних умовах ризику рідко реалізуються ізольовано. Наприклад, зростання інфляції може призвести до підвищення виробничих витрат, що, своєю чергою, негативно вплине на фінансові результати підприємства та знизить його інвестиційну привабливість. Таким чином, один ризик здатний генерувати інші ризики, формуючи ланцюгову реакцію негативних наслідків [1, с. 36].

Для виробничих підприємств особливе значення має оцінка операційних ризиків, які безпосередньо впливають на безперервність виробничого процесу. До них належать ризики порушення постачання сировини, виходу з ладу обладнання, дефіциту персоналу, технологічних збоїв та порушення логістичних процесів. В умовах воєнного стану до цієї групи додаються ризики руйнування виробничої інфраструктури, перебоїв енергопостачання та обмеження транспортного сполучення.

Суттєву роль у сучасному ризик-менеджменті відіграє ризик-орієнтований підхід до управління підприємством. Його сутність полягає в інтеграції процесів оцінювання ризиків у систему стратегічного та оперативного управління. При цьому оцінка ризиків здійснюється не як окрема функція, а як складова процесу прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Особливо актуальним для українських підприємств є врахування військових ризиків, які суттєво трансформували традиційну систему ризик-менеджменту. На відміну від класичних економічних ризиків, військові ризики характеризуються високим рівнем невизначеності, складністю прогнозування та значними масштабами потенційних втрат. Тому сучасні методики оцінювання ризиків повинні враховувати не лише економічні показники, а й фактори безпеки, стійкості логістичних ланцюгів, наявність альтернативних постачальників та можливість швидкої адаптації до кризових умов.

Таким чином, сучасні методичні підходи до оцінки та аналізу ризиків ґрунтуються на поєднанні якісних і кількісних методів дослідження та передбачають системне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів ризику. Для виробничих підприємств особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до управління, який дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й формувати механізми забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.3. Система управління ризиками підприємства та сучасні підходи до її формування

У сучасних умовах господарювання ризики перестають розглядатися як окремі випадкові події та дедалі більше сприймаються як постійний фактор функціонування підприємства. Висока динамічність зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, нестабільність ринків ресурсів і збуту, технологічні

зміни та воєнні виклики формують необхідність переходу від епізодичного реагування на ризики до створення комплексної системи управління ними. Саме тому в практиці сучасного менеджменту все більшого поширення набуває концепція Risk Management System (RMS) – системи управління ризиками підприємства.

Таблиця 1.2

Складові системи управління ризиками виробничого підприємства

Елемент системи	Характеристика	Основне призначення
Ризик-стратегія	Визначення цілей, принципів та напрямів управління ризиками	Узгодження ризик-менеджменту зі стратегією підприємства
Ризик-політика	Сукупність внутрішніх правил і процедур	Регламентація процесів управління ризиками
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз та джерел їх виникнення	Формування реєстру ризиків
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності та наслідків реалізації ризиків	Встановлення пріоритетності ризиків
Моніторинг ризиків	Постійне спостереження за змінами ризикового середовища	Своєчасне виявлення нових загроз
Інформаційне забезпечення	Бази даних, аналітичні системи, звітність	Підтримка процесу прийняття рішень
Організаційна структура	Розподіл повноважень між керівниками та підрозділами	Координація діяльності з управління ризиками
Заходи реагування	Уникнення, мінімізація, передача або прийняття ризику	Зниження негативних наслідків
Внутрішній контроль	Перевірка ефективності процедур управління ризиками	Забезпечення належного функціонування системи
Ризик-культура	Сукупність цінностей і поведінкових норм щодо ризиків	Формування відповідального ставлення персоналу до ризиків
Система звітності	Підготовка та подання інформації про ризики керівництву	Підвищення прозорості управління
Антикризовий механізм	Комплекс заходів реагування на критичні ризики	Забезпечення безперервності діяльності підприємства

Система управління ризиками являє собою сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, процедур, організаційних структур та інформаційних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінювання, моніторинг і мінімізацію ризиків з метою забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від традиційних підходів, які орієнтуються переважно на ліквідацію наслідків уже реалізованих загроз, сучасна система ризик-менеджменту має превентивний характер і базується на принципах

прогнозування та випереджувального реагування [13, с. 11].

Практична реалізація ризик-орієнтованого управління потребує чіткого визначення структурних складових системи управління ризиками. Кожен елемент такої системи виконує окремі функції та забезпечує досягнення загальної мети – підтримання прийнятного рівня ризику та підвищення стійкості підприємства до негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дані таблиці 1.2 свідчать, що система управління ризиками виробничого підприємства має комплексний характер і охоплює стратегічні, організаційні, інформаційні та контрольні елементи. Ефективність її функціонування залежить не лише від якості оцінювання ризиків, але й від рівня інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством. В умовах воєнної та економічної нестабільності особливого значення набувають моніторинг ризиків, антикризове управління, формування ризик-культури та забезпечення безперервності виробничих процесів, що дозволяє підвищити адаптивність і конкурентоспроможність підприємства [23, с. 25].

Для виробничих підприємств роль системи управління ризиками є особливо важливою, оскільки їх діяльність характеризується значною залежністю від ресурсного забезпечення, безперервності виробничих процесів, функціонування технологічного обладнання, стану логістичної інфраструктури та стабільності ринків збуту. Будь-які порушення у зазначених сферах можуть призвести до суттєвих фінансових втрат, зниження обсягів виробництва та погіршення конкурентних позицій підприємства.

У науковій літературі система управління ризиками розглядається як невід'ємний елемент загальної системи менеджменту підприємства. Відповідно до положень міжнародного стандарту ISO 31000, управління ризиками повинно бути інтегроване в усі бізнес-процеси підприємства та підтримувати процес стратегічного і оперативного управління. Основною метою такої системи є не повне усунення ризиків, що практично неможливо в умовах ринкової економіки, а підтримання їх на

прийнятному рівні відповідно до можливостей підприємства та його стратегічних цілей [17, с. 84].

З огляду на складність сучасного ризикового середовища виробничих підприємств, система управління ризиками повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту та охоплювати всі рівні управління. Вона забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, бізнес-процесами, механізмами контролю та процедурами прийняття управлінських рішень. Узагальнену структуру місця системи управління ризиками в загальній системі менеджменту підприємства наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Місце системи управління ризиками в загальній системі менеджменту виробничого підприємства

Наведена схема демонструє, що система управління ризиками виступає інтегруючою ланкою між стратегічним управлінням та операційною діяльністю підприємства. Її функціонування забезпечує своєчасне виявлення загроз, оцінювання рівня ризику та формування управлінських рішень, спрямованих на підтримання економічної безпеки підприємства. Особливої актуальності такий підхід набуває для виробничих підприємств України, які працюють в умовах воєнних ризиків, нестабільності ринків збуту та ресурсного забезпечення.

На нашу думку, система управління ризиками виробничого підприємства являє собою інтегровану сукупність організаційних, економічних, інформаційних та управлінських заходів, спрямованих на виявлення, оцінку, контроль і мінімізацію ризиків з метою забезпечення безперервності виробництва, фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Особливого значення система ризик-менеджменту набуває в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабна війна суттєво змінила структуру ризиків, з якими стикаються підприємства. Поряд із традиційними фінансовими, виробничими та ринковими ризиками виникла окрема група воєнних ризиків, пов'язаних із руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних маршрутів, нестачею персоналу, перебоями енергопостачання та підвищеним рівнем загальної економічної невизначеності [39, с. 489]. За таких умов система управління ризиками повинна бути максимально адаптивною та здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Враховуючи складність та багаторівневність ризиків сучасного підприємства, формування ефективної системи ризик-менеджменту повинно базуватися на принципах комплексності, безперервності, адаптивності, інформаційної прозорості та інтегрованості в загальну систему управління підприємством. Реалізація зазначених принципів забезпечує своєчасне виявлення загроз, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення економічної стійкості підприємства в

довгостроковій перспективі.

Практична реалізація ризик-орієнтованого управління потребує чіткого визначення структурних складових системи управління ризиками. Кожен елемент такої системи виконує окремі функції та забезпечує досягнення загальної мети – підтримання прийнятного рівня ризику та підвищення стійкості підприємства до негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сучасний розвиток систем управління ризиками значною мірою ґрунтується на міжнародних стандартах, які встановлюють загальні принципи та рекомендації щодо організації процесу ризик-менеджменту на підприємствах різних галузей економіки. Найбільш поширеним міжнародним документом у цій сфері є стандарт ISO 31000 «Risk Management – Guidelines», розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO).

Особливістю ISO 31000 є його універсальний характер. На відміну від галузевих стандартів, він може застосовуватися підприємствами будь-якого масштабу та сфери діяльності, включаючи виробничі підприємства. Основна мета стандарту полягає у створенні єдиного підходу до виявлення, оцінювання, моніторингу та контролю ризиків, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стійкість організації в умовах невизначеності.

Відповідно до положень ISO 31000, ризик визначається як вплив невизначеності на досягнення поставлених цілей. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційного трактування ризику виключно як джерела можливих втрат, оскільки визнає можливість виникнення як негативних, так і позитивних наслідків для діяльності підприємства.

Стандарт ISO 31000 базується на трьох взаємопов'язаних складових: принципах управління ризиками, організаційній структурі (framework) та процесі управління ризиками (risk management process). Їх взаємодія забезпечує формування цілісної системи ризик-менеджменту, інтегрованої в загальну систему управління підприємством.

Згідно з ISO 31000, ефективна система управління ризиками повинна бути інтегрована у всі бізнес-процеси підприємства та супроводжувати процес прийняття управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Особливого значення набуває принцип безперервності управління ризиками, відповідно до якого процес виявлення та оцінювання ризиків повинен здійснюватися постійно, а не лише в момент виникнення кризових ситуацій.

Для виробничих підприємств використання рекомендацій ISO 31000 дозволяє підвищити ефективність управління виробничими, фінансовими, логістичними, кадровими та технологічними ризиками. В умовах воєнного стану в Україні застосування положень стандарту набуває додаткової актуальності, оскільки сприяє своєчасній ідентифікації воєнних, енергетичних, інфраструктурних та логістичних загроз, що можуть негативно впливати на результати господарської діяльності.

Практичне впровадження ISO 31000 забезпечує формування ризик-орієнтованої системи управління, яка дозволяє не лише зменшувати негативні наслідки реалізації ризиків, але й використовувати потенційні можливості для розвитку підприємства. Це сприяє підвищенню його економічної стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Отже, стандарт ISO 31000 є універсальною міжнародною методологією побудови системи управління ризиками, що забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в загальну систему менеджменту підприємства. Його застосування дозволяє створити структурований та безперервний процес управління ризиками, орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для виробничих підприємств України, які функціонують в умовах високої економічної та воєнної нестабільності, використання принципів ISO 31000 є важливою передумовою підвищення економічної безпеки та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств переходу від фрагментарного управління ризиками до їх повноцінної інтеграції в загальну систему менеджменту. Традиційний підхід, за якого ризики розглядаються як окрема

сфера діяльності, поступово втрачає свою ефективність, оскільки не забезпечує належного рівня координації між процесами управління та реагування на загрози [10, с. 670]. У зв'язку з цим ризик-менеджмент дедалі частіше розглядається як складова стратегічного, операційного та функціонального управління підприємством.

Інтеграція ризиків у систему менеджменту передбачає включення процедур їх виявлення, оцінювання, моніторингу та контролю до всіх бізнес-процесів підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати ризики під час формування стратегічних цілей, розробки виробничих програм, управління фінансами, інвестиційною діяльністю, логістикою, персоналом та іншими напрямками господарської діяльності. При цьому управління ризиками стає не окремою функцією спеціалізованого підрозділу, а невід'ємним елементом прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000, ризик-менеджмент повинен бути інтегрований у корпоративне управління, організаційну структуру, систему стратегічного планування та повсякденну діяльність підприємства. Це забезпечує формування єдиного інформаційного простору, в межах якого ризики розглядаються як один із ключових факторів впливу на досягнення цілей організації.

Для виробничих підприємств інтеграція ризиків у систему менеджменту має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій [41, с. 131]. Наприклад, під час планування виробничої програми враховуються ризики перебоїв у постачанні сировини, при формуванні бюджету – ризики інфляції та зміни валютних курсів, а при реалізації інвестиційних проєктів – ризики окупності та технічної надійності обладнання.

Особливої актуальності інтегрований підхід до управління ризиками набуває в умовах воєнного стану в Україні. Військові дії суттєво підвищують рівень невизначеності та збільшують кількість зовнішніх загроз, які можуть одночасно

впливати на різні сфери діяльності підприємства. У таких умовах ризики повинні враховуватися під час прийняття практично всіх управлінських рішень – від закупівлі ресурсів і організації виробництва до вибору ринків збуту та реалізації інвестиційних програм.

Практична реалізація ризик-орієнтованого підходу передбачає включення процесів управління ризиками до всіх функціональних підсистем підприємства. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує стійкість підприємства до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Таким чином, інтеграція ризиків у систему менеджменту є одним із ключових принципів сучасного ризик-орієнтованого управління. Її сутність полягає у врахуванні ризиків під час прийняття всіх управлінських рішень незалежно від рівня управління чи функціонального напрямку діяльності. Для виробничих підприємств такий підхід забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження негативних наслідків реалізації ризиків та формування стійких конкурентних переваг. В умовах економічної та воєнної нестабільності інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління стає важливою передумовою забезпечення економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ РИЗИКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

В умовах сучасної економічної нестабільності та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває дослідження діяльності реальних суб'єктів господарювання, що функціонують у виробничій сфері. Саме такі підприємства формують основу національної економіки, забезпечують створення матеріальних благ, зайнятість населення та формування доданої вартості. Водночас їх діяльність супроводжується значною кількістю ризиків, пов'язаних як із внутрішніми процесами, так і з впливом зовнішніх факторів.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» – підприємство виробничого типу, що здійснює господарську діяльність у сфері видобутку корисних копалин. Функціонування підприємства відбувається в умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується високою конкуренцією, змінами кон'юнктури ринку, впливом макроекономічних та геополітичних факторів.

Дослідження діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» є доцільним з огляду на необхідність оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, результативності виробничо-господарської діяльності та визначення ключових факторів, що впливають на рівень ризиків у процесі функціонування підприємства. Аналіз організаційно-економічних характеристик дозволяє сформулювати комплексне уявлення про стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також окреслити проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання.

У межах даного підрозділу буде здійснено аналіз основних показників

діяльності підприємства за останні роки, зокрема: характеристика ресурсного забезпечення, виробничих потужностей, фінансово-економічних результатів, структури управління та ефективності використання наявних ресурсів. Особлива увага приділятиметься виявленню тенденцій розвитку підприємства та факторів, що формують ризикове середовище його функціонування.

Оцінка ефективності діяльності виробничого підприємства значною мірою залежить від раціональності використання його ресурсного потенціалу, зокрема основних та оборотних засобів. Саме ці елементи формують матеріальну основу виробничого процесу та безпосередньо впливають на обсяги виробництва, фінансові результати та рівень прибутковості підприємства.

З метою визначення рівня ефективності використання ресурсів ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» у таблиці 2.1 представлено систему показників, що характеризують стан, динаміку та результативність використання основних і оборотних засобів у 2023–2025 роках.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ефективності використання виробничих ресурсів
ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025 проти 2023	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13,31	14,16	10,84	-2,47	-18,54
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	25,38	47,26	60,03	34,65	136,55
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	665,5	833,0	570,6	-94,82	-14,25
Фондовіддача на 100 грн вартості основних засобів, грн./грн.	187,6	268,0	563,8	376,17	200,54
Фондомісткість 100 грн валового доходу, грн./грн.	53,31	37,32	17,74	-35,57	-66,73
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, одиниць	0,98	0,80	1,02	0,03	3,50
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	371	455	358	-13	-3,38
Норма прибутку, %	1,18	1,29	2,39	1,21 в.п.	x

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Проведений аналіз дозволяє виявити ключові тенденції у зміні ресурсного забезпечення підприємства та оцінити їх вплив на результати господарської діяльності. Аналіз представлених даних свідчить про суттєві зміни у структурі та ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» протягом 2023–2025 років. Передусім слід відзначити скорочення середньорічної вартості основних засобів на 2,47 тис. грн або на 18,54 %, що може свідчити про вибуття частини виробничих потужностей або недостатній рівень інвестування в оновлення матеріально-технічної бази. Водночас спостерігається значне зростання середньорічної вартості оборотних засобів – на 34,65 тис. грн (136,55 %), що вказує на підвищення обсягів обігових ресурсів, зокрема запасів або дебіторської заборгованості.

Зниження фондоозброєності праці на 14,25 % свідчить про погіршення забезпеченості працівників основними засобами, що потенційно може негативно впливати на продуктивність праці. Проте одночасно спостерігається суттєве зростання фондовіддачі – у 3 рази (на 200,54 %), що є позитивною тенденцією та свідчить про значне підвищення ефективності використання наявних основних засобів. Додатково підтвердженням цього є зниження фондомісткості продукції на 66,73 %, що означає зменшення витрат основних засобів на одиницю валового доходу, тобто підвищення їх економічної віддачі.

Щодо оборотних засобів, то їх оборотність у 2025 році дещо покращилась порівняно з 2023 роком (зростання на 3,5 %), що супроводжується скороченням тривалості одного обороту на 13 днів. Це свідчить про певне підвищення ефективності управління оборотними активами, хоча у 2024 році спостерігалось тимчасове погіршення показників. Особливо важливим є зростання норми прибутку з 1,18 % до 2,39 %, тобто на 1,21 в.п., що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та покращення фінансових результатів.

У цілому результати аналізу дозволяють зробити висновок, що незважаючи на скорочення вартості основних засобів та зниження фондоозброєності праці,

підприємству вдалося суттєво підвищити ефективність використання наявних ресурсів, що проявляється у зростанні фондівіддачі та прибутковості. Разом з тим, виявлені диспропорції у структурі ресурсів та нестабільність окремих показників свідчать про наявність ризиків у системі управління ресурсним потенціалом, що потребує подальшого дослідження та вдосконалення управлінських підходів.

Ефективність функціонування виробничого підприємства значною мірою визначається рівнем використання його трудових ресурсів, оскільки саме праця є ключовим фактором створення доданої вартості та формування фінансових результатів діяльності. З метою оцінки ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» у табл. 2.2 наведено показники, що характеризують чисельність персоналу, використання робочого часу, рівень оплати праці, а також результативність праці у вигляді доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника та одну відпрацьовану годину.

Таблиця 2.2

Динаміка показників використання трудових ресурсів ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025 проти 2023	
				абсолютна	відносна, %
Чисельність працівників, осіб	20	17	19	-1	-5,00
Фактичний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	31,40	29,56	30,18	-1,2	-3,89
Загальний фонд плати праці, тис. грн.	4258,6	4158,1	4825,1	566,5	13,30
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
1 працівника, тис. грн.	1248,25	2232,12	3216,95	1968,70	157,72
1 відпрацьовану годину, грн.	795,06	1283,69	2025,25	1230,18	154,73
Отримано прибутку в розрахунку на:					
1 працівника, тис. грн.	11,45	23,29	44,63	33,18	289,80
1 відпрацьовану годину, грн.	7,29	13,40	28,10	20,81	285,27
Середньомісячний заробіток 1 працівника, тис. грн.	17744,2	20382,8	21162,7	3418,6	19,27
Середньогодинний заробіток 1 працівника, грн.	135,62	140,67	159,88	24,25	17,88

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Проведений аналіз свідчить про позитивні зміни у використанні трудових ресурсів ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» протягом 2023–2025 років, що супроводжуються суттєвим підвищенням продуктивності праці. Чисельність працівників підприємства за досліджуваний період не зазнала значних змін і скоротилася лише на 1 особу (5 %), що свідчить про відносну стабільність кадрового складу. Водночас фактичний фонд робочого часу зменшився на 3,89 %, що пов'язано зі змінами режиму роботи або скороченням тривалості робочого часу.

Незважаючи на це, загальний фонд оплати праці зріс на 13,3 %, що свідчить про підвищення рівня оплати праці персоналу та, ймовірно, про стимулювання працівників до підвищення результативності їх діяльності. Особливо суттєвими є зміни показників продуктивності праці. Так, валовий дохід у розрахунку на одного працівника зріс на 157,72 %, а в розрахунку на одну відпрацьовану годину – на 154,73 %. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання інтенсивності праці.

Ще більш динамічне зростання спостерігається за показниками прибутковості праці: прибуток у розрахунку на одного працівника збільшився на 289,8 %, а на одну відпрацьовану годину – на 285,27 %. Така тенденція свідчить не лише про підвищення продуктивності праці, але й про покращення загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Показники оплати праці також демонструють позитивну динаміку: середньомісячний заробіток працівника зріс на 19,27 %, а середньогодинний – на 17,88 %. Водночас темпи зростання продуктивності праці значно перевищують темпи зростання оплати праці, що є позитивним фактором з точки зору підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» досягло значного підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що проявляється у стрімкому зростанні продуктивності праці та прибутковості. Разом з тим, скорочення фонду робочого часу та незначні зміни

чисельності персоналу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення організації праці та управління персоналом, зокрема в контексті мінімізації виробничих ризиків.

Узагальнююча оцінка ефективності діяльності підприємства передбачає аналіз його фінансово-економічних результатів, які відображають кінцевий ефект використання виробничих, матеріальних та трудових ресурсів. Саме такі показники, як валовий дохід, витрати, прибуток та рівень рентабельності, дозволяють комплексно оцінити результативність господарської діяльності підприємства та визначити тенденції його розвитку. З метою формування цілісного уявлення про фінансовий стан та ефективність функціонування ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» у табл. 2.3 наведено основні результативні показники діяльності підприємства у динаміці за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.3

Показники результатів діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025 проти 2023	
				абсолютна	відносна, %
Валовий дохід підприємства, млн. грн.	24,97	37,95	61,12	36,16	144,83
Загальні витрати підприємства, млн. грн.	24,74	37,55	60,27	35,54	143,67
Сума отриманого прибутку, млн. грн.	0,23	0,40	0,85	0,62	270,31
Рентабельність збутової діяльності, %	0,917	1,044	1,387	x	0,470 в.п.
Рентабельність виробничої діяльності, %	0,926	1,055	1,407	x	0,481 в.п.

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Аналіз узагальнюючих показників діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» свідчить про суттєве зростання масштабів господарської діяльності підприємства та покращення його фінансових результатів у досліджуваному періоді.

Так, валовий дохід підприємства зріс з 24,97 млн грн у 2023 році до 61,12 млн грн у 2025 році, що становить приріст на 36,16 млн грн або 144,83 %. Це свідчить

про значне розширення обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Водночас загальні витрати також зросли майже пропорційно – на 143,67 %, що вказує на підвищення ресурсомісткості діяльності.

Попри значне зростання витрат, підприємству вдалося забезпечити більш високі темпи приросту прибутку: його обсяг збільшився з 0,23 млн грн до 0,85 млн грн, тобто на 270,31 %. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та більш раціональне управління витратами у порівнянні з доходами.

Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку (рис. 2.1).

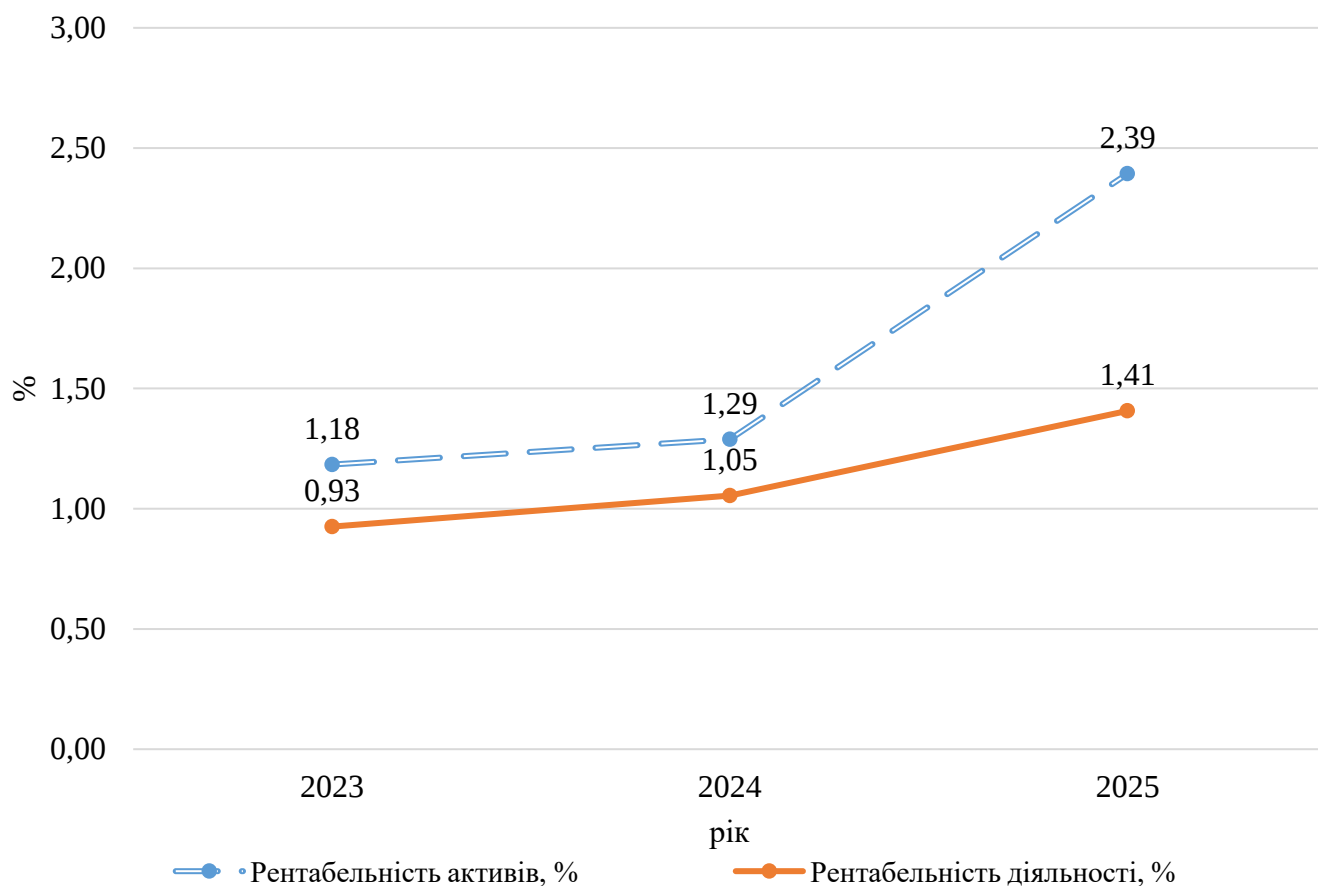


Рис. 2.1. Динаміка рівня рентабельності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Рентабельність збутової діяльності зросла на 0,470 в.п., а рентабельність

виробничої діяльності – на 0,481 в.п., що свідчить про поступове підвищення ефективності як реалізації продукції, так і виробничих процесів загалом.

Разом з тим слід зазначити, що абсолютні значення рентабельності залишаються на відносно низькому рівні (менше 2 %), що вказує на високий рівень витратності діяльності та наявність потенційних ризиків зниження фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» характеризується динамічним зростанням обсягів діяльності та покращенням фінансових результатів, однак збереження низького рівня рентабельності свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та вдосконалення системи управління ризиками, що є особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Ефективність функціонування будь-якого виробничого підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, які формують умови здійснення господарської діяльності та визначають рівень ризиковості його функціонування. На відміну від внутрішніх чинників, підприємство не має можливості безпосередньо впливати на зовнішні фактори, проте повинно своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати та враховувати під час прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах воєнного стану, нестабільності економіки та високого рівня невизначеності, характерних для сучасного етапу розвитку України.

Для систематизації зовнішніх чинників доцільно використати методологію PESTLE-аналізу, яка дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, що впливають на діяльність

підприємства (табл. 2.4).

Найбільш суттєвий вплив на діяльність ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» здійснюють політичні та економічні фактори. В умовах воєнного стану в Україні підприємство функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що проявляється через ризики порушення логістичних маршрутів, нестабільність постачання матеріально-технічних ресурсів, зростання вартості палива та енергоносіїв. Крім того, діяльність підприємств видобувної галузі значною мірою залежить від державної політики у сфері надрокористування, екологічного контролю та дозвільних процедур.

Таблиця 2.4

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Група факторів	Характеристика впливу на діяльність підприємства	Рівень впливу
Політичні (Political)	Воєнний стан, зміни державної політики у сфері надрокористування, регуляторні обмеження, зміни у сфері оподаткування	Високий
Економічні (Economic)	Інфляція, коливання цін на паливо та енергоресурси, нестабільність валютного курсу, зростання виробничих витрат	Високий
Соціальні (Social)	Скорочення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна структури попиту	Середній
Технологічні (Technological)	Необхідність модернізації обладнання, розвиток цифрових технологій управління виробництвом, автоматизація процесів	Середній
Правові (Legal)	Зміни законодавства у сфері охорони праці, екологічного регулювання та користування надрами	Середній
Екологічні (Environmental)	Посилення екологічних вимог, необхідність рекультивації земель, контроль впливу виробництва на навколишнє середовище	Середній

Джерело: складено автором на основі аналізу умов функціонування підприємства.

Серед економічних факторів найбільш відчутними є інфляційні процеси, коливання валютного курсу та постійне зростання собівартості виробництва. Для видобувних підприємств особливе значення має вартість паливно-мастильних матеріалів, оскільки значна частина виробничих витрат пов'язана з експлуатацією кар'єрної техніки та транспортних засобів. Підвищення цін на енергоресурси

безпосередньо впливає на рівень витрат та фінансові результати діяльності підприємства.

Соціальні фактори пов'язані насамперед із ситуацією на ринку праці. Внаслідок мобілізаційних процесів, міграції населення та демографічних змін підприємства все частіше стикаються з дефіцитом кваліфікованих працівників, особливо робітничих спеціальностей. Для підприємств видобувної галузі ця проблема є особливо актуальною через специфіку виробничих процесів та потребу у висококваліфікованому персоналі.

Технологічні фактори обумовлюють необхідність постійного оновлення виробничих потужностей та впровадження сучасних засобів автоматизації. Використання застарілого обладнання може призводити до зростання витрат, зниження продуктивності праці та збільшення виробничих ризиків. Водночас впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Важливим напрямом впливу зовнішнього середовища залишаються правові та екологічні фактори. Для підприємств, що здійснюють видобування корисних копалин, характерним є високий рівень державного контролю щодо дотримання вимог екологічної безпеки, охорони праці та раціонального використання природних ресурсів. Посилення екологічних вимог може потребувати додаткових інвестицій у природоохоронні заходи та модернізацію виробництва.

Результати проведеного PESTLE-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» здійснюється під впливом значної кількості зовнішніх факторів, серед яких найбільший вплив мають політичні та економічні чинники. Воєнний стан, інфляційні процеси, нестабільність енергетичного ринку та зміни регуляторного середовища формують підвищений рівень невизначеності та ризиковості функціонування підприємства. Водночас технологічні, соціальні, правові та екологічні фактори створюють додаткові виклики, що потребують врахування у процесі управління діяльністю підприємства.

Отже, зовнішнє середовище функціонування ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» характеризується високим рівнем динамічності та складності, що обумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішніх факторів та формування адаптивної системи управління ризиками, здатної забезпечити стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища господарювання.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність ресурсів, організаційних механізмів, управлінських процесів та внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності та визначають рівень його стійкості до зовнішніх загроз. На відміну від факторів зовнішнього середовища, внутрішні фактори перебувають під контролем підприємства, що створює можливості для їх цілеспрямованого вдосконалення та використання як інструменту підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Для виробничих підприємств особливого значення набувають такі складові внутрішнього середовища, як виробничий потенціал, матеріально-технічна база, кадрове забезпечення, фінансовий стан, організаційна структура управління та рівень інформаційного забезпечення. Саме ефективність функціонування цих елементів визначає здатність підприємства протистояти ризикам та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведений у підрозділі 2.1 аналіз показав, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» характеризується позитивною динамікою основних результативних показників діяльності. Протягом 2023–2025 років валовий дохід підприємства зріс на 144,83 %, а сума прибутку – на 270,31 %, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та покращення фінансових результатів. Водночас отримані результати дозволяють виділити низку внутрішніх факторів, які можуть як посилювати стійкість підприємства, так і формувати потенційні ризики його подальшого розвитку.

Для систематизації результатів аналізу доцільно здійснити оцінку основних внутрішніх факторів функціонування підприємства (табл. 2.5). Аналіз внутрішнього

середовища дозволяє зробити висновок, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» володіє достатнім ресурсним потенціалом для забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Однією з найбільш вагомих переваг підприємства є позитивна динаміка фінансових результатів. Зростання доходу, прибутку та показників продуктивності праці свідчить про ефективне використання наявних ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов.

Таблиця 2.5

Оцінка внутрішніх факторів стійкості діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Фактор	Поточний стан	Вплив на діяльність підприємства	Оцінка
Виробничий потенціал	Наявність виробничих потужностей та спеціалізованої техніки	Забезпечує виконання виробничих завдань	Сильна сторона
Матеріально-технічна база	Спостерігається скорочення вартості основних засобів у 2025 р.	Формує ризик фізичного та морального зносу обладнання	Помірний ризик
Фінансовий стан	Позитивна динаміка доходу та прибутку	Підвищує фінансову стійкість підприємства	Сильна сторона
Оборотні засоби	Суттєве зростання оборотних активів	Підвищує платоспроможність та гнучкість діяльності	Сильна сторона
Трудовий потенціал	Відносно стабільна чисельність персоналу	Забезпечує стабільність виробничих процесів	Сильна сторона
Продуктивність праці	Високі темпи зростання	Сприяє підвищенню ефективності діяльності	Сильна сторона
Організація управління	Традиційна система управління	Потребує посилення ризик-орієнтованого підходу	Помірний ризик
Інформаційне забезпечення	Обмежена інформація щодо цифровізації процесів	Може ускладнювати оперативне реагування на ризики	Потенційний ризик
Інноваційний розвиток	Обмежені інвестиції у модернізацію	Формує ризик технологічного відставання	Потенційний ризик

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Важливою складовою внутрішнього середовища виступає трудовий потенціал підприємства. Незважаючи на загальнонаціональні проблеми, пов'язані з дефіцитом робочої сили та мобілізаційними процесами, підприємству вдалося

зберегти відносно стабільну чисельність персоналу. Одночасно спостерігається суттєве зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити окремі проблемні аспекти. Зокрема, скорочення середньорічної вартості основних засобів свідчить про можливе накопичення ризиків, пов'язаних із фізичним та моральним зносом обладнання. Для видобувного підприємства цей фактор має особливе значення, оскільки технічний стан виробничих потужностей безпосередньо впливає на безперервність виробничих процесів, рівень виробничих витрат та безпеку праці.

Окремої уваги потребують питання модернізації виробництва та впровадження сучасних інформаційних технологій. В умовах швидких технологічних змін відсутність достатніх інвестицій у розвиток виробничої бази та цифровізацію управлінських процесів може призвести до поступового зниження конкурентоспроможності підприємства та підвищення рівня технологічних ризиків.

З точки зору управління ризиками важливим недоліком є відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту, інтегрованої в загальну систему управління підприємством. За умов воєнної та економічної нестабільності це може ускладнювати процес своєчасного виявлення загроз і прийняття превентивних управлінських рішень.

Результати оцінки внутрішнього середовища свідчать, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» має достатній потенціал для забезпечення стабільного розвитку та протидії зовнішнім загрозам. До сильних сторін підприємства належать позитивна динаміка фінансових результатів, зростання продуктивності праці, стабільність кадрового складу та нарощування оборотних активів.

Водночас виявлено низку факторів, які можуть формувати додаткові ризики в майбутньому, зокрема скорочення вартості основних засобів, потенційне технологічне відставання, недостатній рівень цифровізації управління та відсутність комплексної системи ризик-менеджменту. Саме ці аспекти потребують особливої

уваги в процесі розробки заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства та забезпечення його довгострокової економічної стійкості.

Важливим етапом дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози його подальшого розвитку. Особливістю даного методу є поєднання результатів аналізу внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми факторами середовища, що дає можливість визначити найбільш перспективні напрями розвитку та ключові ризики функціонування.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» проведення SWOT-аналізу має особливе значення, оскільки підприємство здійснює діяльність у видобувній галузі, яка характеризується високою залежністю від кон'юнктури ринку, стану виробничих потужностей, вартості енергоресурсів та впливу воєнно-економічних факторів. Результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.6.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» достатнього внутрішнього потенціалу для забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Найбільш вагомими сильними сторонами підприємства є стале зростання доходів і прибутку, підвищення продуктивності праці, ефективне використання виробничих ресурсів та наявність сформованої виробничої бази. Позитивна динаміка фінансово-економічних показників підтверджує здатність підприємства адаптуватися до складних умов господарювання та підтримувати належний рівень ефективності діяльності.

Разом із тим внутрішнє середовище характеризується наявністю певних слабких сторін, які можуть формувати додаткові ризики в перспективі. Насамперед це стосується скорочення вартості основних засобів та недостатніх темпів їх оновлення, що може призвести до зростання виробничих і технологічних ризиків. Крім того, відсутність комплексної системи ризик-менеджменту обмежує можливості підприємства щодо своєчасного виявлення та нейтралізації потенційних

загроз.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зростання валового доходу та прибутку протягом досліджуваного періоду	Скорочення середньорічної вартості основних засобів
Підвищення продуктивності праці персоналу	Обмежені можливості модернізації виробничого обладнання
Зростання фондівддачі та ефективності використання ресурсів	Відсутність формалізованої системи управління ризиками
Стабільність кадрового складу підприємства	Низький рівень цифровізації окремих управлінських процесів
Наявність спеціалізованої техніки	Залежність від цін на паливо та енергоресурси
Позитивна динаміка показників рентабельності	Невисокий абсолютний рівень рентабельності діяльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Відновлення економічної активності після завершення воєнних дій	Тривале збереження воєнного стану та воєнних ризиків
Участь у державних та регіональних інфраструктурних проєктах	Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів
Модернізація обладнання та впровадження нових технологій	Інфляційні процеси та коливання валютного курсу
Розширення ринків збуту продукції	Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію
Залучення інвестицій та кредитних ресурсів	Посилення екологічних та регуляторних вимог
Впровадження сучасних систем ризик-менеджменту	Перебої в логістиці та постачанні ресурсів

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Серед можливостей зовнішнього середовища найбільш перспективними є модернізація виробництва, участь у програмах відновлення інфраструктури та впровадження сучасних управлінських технологій. Для підприємств видобувної галузі суттєві перспективи відкриваються у зв'язку зі зростанням попиту на будівельні матеріали в процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Водночас найбільш суттєвими загрозами залишаються воєнні ризики, нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси, дефіцит трудових ресурсів та зростання вартості енергоресурсів. Для видобувного підприємства особливо небезпечними є ризики перебоїв логістики та постачання

матеріально-технічних ресурсів, оскільки вони можуть безпосередньо впливати на безперервність виробничого процесу.

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для забезпечення стабільної діяльності та розвитку навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Основними конкурентними перевагами підприємства є позитивна динаміка фінансових результатів, підвищення ефективності використання ресурсів та стабільність виробничої діяльності.

Разом із тим наявність окремих внутрішніх слабких сторін та значний вплив зовнішніх загроз свідчать про необхідність посилення системи управління ризиками. Особливої уваги потребують питання оновлення виробничих потужностей, цифровізації управління, підвищення рівня технологічної стійкості та впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Саме ці напрями можуть стати основою підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища господарювання.

Результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» свідчать про наявність значної кількості факторів, які прямо або опосередковано впливають на рівень ризиковості діяльності підприємства. При цьому особливістю сучасного етапу господарювання є те, що більшість ризиків мають комплексний характер та формуються під одночасним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Для підприємств видобувної галузі ризикове середовище характеризується високим рівнем залежності від стану макроекономічної ситуації, цін на енергоресурси, стабільності логістичних процесів, наявності кваліфікованого персоналу та технічного стану виробничих потужностей. В умовах воєнного стану до традиційних факторів ризику додаються військові загрози, які здатні суттєво впливати на результати господарської діяльності підприємства.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно

систематизувати ключові фактори ризикового середовища ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» та оцінити їх потенційний вплив на діяльність підприємства (табл. 2.7).

Проведене оцінювання факторів ризикового середовища ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» дозволило встановити, що найбільшу загрозу для стабільності функціонування підприємства становлять ризики, які характеризуються одночасно високою ймовірністю виникнення та значною силою впливу на результати діяльності. До категорії критичних належать воєнні ризики, інфляційні процеси, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, а також відсутність комплексної системи управління ризиками. Інтегральна оцінка зазначених факторів перевищує 4,0 бали, що свідчить про необхідність їх постійного моніторингу та пріоритетного врахування під час прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.7

Оцінка ключових факторів формування ризикового середовища ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Ризик	Ймовірність, %	Вплив (1–5)	Інтегральний показник	Рівень ризику
Воєнні ризики	95	5	4,75	Критичний
Інфляція	90	5	4,50	Критичний
Зростання цін на ПММ	90	5	4,50	Критичний
Відсутність системи ризик-менеджменту	85	5	4,25	Критичний
Логістичні ризики	80	4	3,20	Високий
Дефіцит персоналу	75	4	3,00	Високий
Зношення обладнання	75	4	3,00	Високий
Недостатня модернізація	70	4	2,80	Високий
Валютний ризик	60	3	1,80	Помірний
Регуляторний ризик	55	3	1,65	Помірний

До групи високих ризиків віднесено перебої у логістиці, дефіцит кваліфікованого персоналу, фізичний і моральний знос основних засобів та недостатні темпи модернізації виробничого обладнання. Особливістю цих факторів є те, що вони безпосередньо впливають на безперервність виробничих процесів і

можуть спричиняти додаткові фінансові втрати внаслідок простоїв, зниження продуктивності праці та зростання експлуатаційних витрат.

Помірний рівень ризику мають фактори, пов'язані з валютними коливаннями, змінами регуляторного середовища, недостатнім рівнем цифровізації управління та відносно невисокою рентабельністю діяльності підприємства. Незважаючи на нижчі значення інтегрального показника, їх вплив не слід недооцінювати, оскільки в умовах економічної нестабільності вони можуть посилювати дію інших ризиків та формувати додаткові загрози для фінансової стійкості підприємства.

У цілому результати аналізу свідчать, що ризикове середовище ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» формується під переважним впливом зовнішніх факторів, пов'язаних із воєнною та макроекономічною нестабільністю, однак суттєве значення мають і внутрішні чинники, насамперед технічний стан виробничих потужностей та рівень організації ризик-менеджменту. Отримані результати підтверджують необхідність впровадження системного підходу до управління ризиками та створюють аналітичну основу для побудови матриці ризиків і проведення їх детальної оцінки у наступному підрозділі дослідження.

2.3. Оцінка ризиків у діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективність функціонування виробничого підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що виникають у процесі господарської діяльності. Для підприємств видобувної галузі актуальність даного питання посилюється високою залежністю від ресурсного забезпечення, технічного стану виробничих потужностей, логістичних процесів та загальної макроекономічної ситуації. Особливого значення набувають ризики, пов'язані з воєнним станом в Україні, які суттєво впливають на результати діяльності підприємств та рівень їх економічної безпеки.

Для забезпечення комплексної оцінки ризикового середовища підприємства доцільно систематизувати основні ризики за джерелами виникнення та можливими наслідками їх реалізації (табл. 2.8). Проведена ідентифікація ризиків свідчить про наявність широкого спектра загроз, які охоплюють практично всі напрями діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Реєстр основних ризиків діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Група ризиків	Конкретний ризик	Можливі наслідки
Воєнні	Пошкодження інфраструктури, перебої енергопостачання	Зупинка виробництва
Фінансові	Інфляція, зростання цін на ПММ	Зростання собівартості
Виробничі	Поломка обладнання	Простій виробництва
Логістичні	Перебої постачання	Затримка виконання замовлень
Кадрові	Дефіцит персоналу	Зниження продуктивності праці
Управлінські	Недосконалість системи ризик-менеджменту	Зростання втрат від ризиків
Технологічні	Відставання модернізації	Зниження конкурентоспроможності

Найбільш суттєвими є воєнні, фінансові, виробничі та кадрові ризики, які можуть безпосередньо впливати на безперервність виробничих процесів та фінансові результати діяльності.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» найбільшу загрозу становлять воєнні ризики, що отримали максимальну інтегральну оцінку. Їх реалізація може призвести до порушення виробничих процесів, перебоїв постачання та збільшення витрат підприємства. Значний вплив також мають фінансові ризики, зокрема інфляційні процеси та зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, які безпосередньо впливають на собівартість продукції.

Високий рівень ризику характерний для виробничих ризиків, пов'язаних зі станом матеріально-технічної бази підприємства. Зменшення середньорічної вартості основних засобів у попередньому періоді свідчить про необхідність оновлення виробничих потужностей та підвищення ефективності технічного обслуговування обладнання.

Особливої уваги заслуговує управлінський ризик, пов'язаний із відсутністю формалізованої системи ризик-менеджменту. За сучасних умов саме цей фактор обмежує можливості підприємства щодо своєчасного реагування на загрози та підвищує вразливість до негативних змін зовнішнього середовища.

Для наочного відображення результатів оцінювання ризиків доцільно використати карту ризиків, яка є одним із найбільш поширених інструментів сучасного ризик-менеджменту. Її застосування дозволяє не лише систематизувати ризики за рівнем їх ймовірності та силою впливу на діяльність підприємства, але й визначити пріоритетність управлінських заходів щодо їх мінімізації. Карта ризиків дає змогу візуалізувати найбільш небезпечні загрози та сформувати основу для подальшого розроблення механізмів управління ризиками. На основі проведеного оцінювання ключових факторів ризикового середовища ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» побудовано карту ризиків підприємства (рис. 2.2).

Вплив Ймовірність	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Критичний вплив			Інфляція	Воєнні ризики
Високий вплив		Логістика	Вартість ПММ	
Середній вплив		Валютний ризик		
Низький вплив				

Рис. 2.2. Карта ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Побудована карта ризиків свідчить, що найбільш критичними для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» є воєнні ризики, інфляційні процеси, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та недосконалість існуючої системи управління ризиками. Саме ці фактори розташовані в зоні найвищого ризику, оскільки характеризуються одночасно високою ймовірністю виникнення та значним впливом

на результати діяльності підприємства. Їх реалізація може призвести до суттєвого погіршення фінансових показників, порушення виробничих процесів та зниження рівня економічної безпеки підприємства. До групи ризиків високого рівня належать логістичні ризики, дефіцит кваліфікованого персоналу, зношення основних засобів та недостатні темпи модернізації виробничого обладнання. Незважаючи на дещо нижчу інтегральну оцінку, вони мають значний потенціал негативного впливу на виробничу діяльність і можуть посилювати дію інших ризиків. Водночас валютні, регуляторні та окремі управлінські ризики перебувають у зоні помірному ризику, однак в умовах нестабільного зовнішнього середовища також потребують постійного моніторингу.

Загалом карта ризиків підтверджує, що ризикове середовище ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» характеризується високим рівнем концентрації критичних і високих ризиків, значна частина яких формується під впливом зовнішніх чинників. Це свідчить про необхідність впровадження комплексної системи ризик-менеджменту, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення загроз, оцінювання їх наслідків та розроблення ефективних механізмів реагування. Отримані результати є підґрунтям для розробки у третьому розділі роботи практичних заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведена оцінка ризиків дозволила встановити, що діяльність ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» здійснюється в умовах високого рівня ризиковості, обумовленого як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Найбільш критичними для підприємства є воєнні, фінансові та управлінські ризики, які мають високу ймовірність виникнення та здатні суттєво впливати на результати господарської діяльності.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління ризиками, впровадження механізмів постійного моніторингу ризикового середовища та розробки комплексу заходів щодо мінімізації негативного впливу найбільш критичних ризиків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

3.1. Формування системи управління ризиками на підприємстві

Сучасні умови функціонування виробничих підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та постійним зростанням кількості факторів, здатних негативно впливати на результати господарської діяльності. Для підприємств видобувної галузі ця проблема є особливо актуальною, оскільки їх діяльність залежить від стабільності виробничих процесів, технічного стану обладнання, забезпеченості матеріальними ресурсами, ефективності логістичних операцій та загального стану економічного середовища. За таких умов одним із ключових напрямів забезпечення стійкого розвитку підприємства стає впровадження сучасної системи управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив на результати діяльності.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» здійснює діяльність у складних умовах зовнішнього середовища, яке характеризується значним впливом воєнних, економічних, логістичних та кадрових факторів. За результатами оцінки ризикового середовища найбільш критичними для підприємства виявилися воєнні ризики, інфляційні процеси, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та відсутність формалізованої системи управління ризиками. Саме останній фактор є внутрішньою проблемою підприємства, яка суттєво посилює негативний вплив інших ризиків.

На сьогодні управління ризиками на підприємстві здійснюється переважно в реактивному режимі, коли управлінські рішення приймаються вже після виникнення проблемних ситуацій. Такий підхід не забезпечує належного рівня превентивного захисту та призводить до додаткових фінансових втрат. Відсутність спеціалізованих

процедур оцінювання ризиків, системи їх моніторингу та відповідальних осіб за контроль ризикових подій обмежує можливості підприємства щодо своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

З метою обґрунтування необхідності формування системи ризик-менеджменту доцільно узагальнити основні проблеми існуючої практики управління ризиками на підприємстві та можливі наслідки їх подальшого збереження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми існуючої системи управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» та їх можливі наслідки

Виявлена проблема	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на діяльність
Відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту	Управління ризиками здійснюється ситуативно	Несвоєчасне реагування на загрози
Відсутність відповідальної особи за управління ризиками	Відсутній єдиний центр координації ризиків	Зниження ефективності управлінських рішень
Відсутність реєстру ризиків	Ризики не систематизуються та не ранжуються	Втрата контролю над критичними ризиками
Відсутність карти ризиків	Не визначені пріоритети управління ризиками	Неефективний розподіл ресурсів
Недостатній моніторинг зовнішнього середовища	Відсутність системи раннього попередження	Підвищення ризику фінансових втрат
Недостатній рівень цифровізації управління	Обмежені можливості оперативного контролю	Ускладнення процесу прийняття рішень
Відсутність планів реагування на кризові ситуації	Реагування здійснюється після виникнення проблем	Зростання масштабів негативних наслідків

Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження.

Наведені в таблиці 3.1 проблеми свідчать, що на підприємстві фактично відсутня цілісна система управління ризиками, а окремі елементи ризик-менеджменту мають несистемний характер. Найбільш суттєвими недоліками є відсутність формалізованих процедур управління ризиками, відповідальних осіб та інструментів моніторингу ризикового середовища. У сукупності це знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує ймовірність виникнення додаткових фінансових і виробничих втрат.

Подальший аналіз показує, що впровадження системи ризик-менеджменту

може стати важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. За оцінками міжнародної практики, застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє скоротити непродуктивні витрати на 10–20 %, знизити втрати від простоїв обладнання на 15–25 % та підвищити якість управлінських рішень за рахунок своєчасного отримання інформації про потенційні загрози.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» впровадження системи ризик-менеджменту є доцільним не лише з позиції мінімізації негативних наслідків ризикових подій, а й як інструмент підвищення загальної економічної стійкості підприємства. Формування єдиної системи ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та створити умови для стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність створення на ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» комплексної системи управління ризиками, інтегрованої в загальну систему менеджменту підприємства. Наступним етапом дослідження є розробка організаційної моделі такої системи та визначення механізмів її функціонування.

Ефективність функціонування будь-якої системи управління ризиками значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між учасниками процесу ризик-менеджменту. Навіть найсучасніші методики оцінювання ризиків не забезпечать очікуваного результату за відсутності відповідної організаційної структури, яка дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів підприємства щодо виявлення, моніторингу та мінімізації ризиків.

Особливістю ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» є відсутність окремого підрозділу або відповідальної особи, до функціональних обов'язків яких належало б управління ризиками. Водночас створення повноцінного відділу ризик-менеджменту для підприємства є економічно недоцільним, оскільки призведе до додаткового

адміністративного навантаження та збільшення витрат на утримання персоналу. У зв'язку з цим доцільним є впровадження спрощеної моделі ризик-менеджменту шляхом покладання функцій координації ризиків на одного з керівників підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» пропонується створити посаду координатора з управління ризиками без введення додаткової штатної одиниці. Виконання відповідних функцій доцільно покласти на головного інженера підприємства, який володіє інформацією про виробничі процеси, технічний стан обладнання, організацію виробництва та основні джерела виробничих ризиків. Запропонована організаційна модель системи управління ризиками передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в існуючу структуру управління підприємством без суттєвого збільшення адміністративних витрат. Схему взаємодії учасників системи ризик-менеджменту наведено на рис. 3.1.

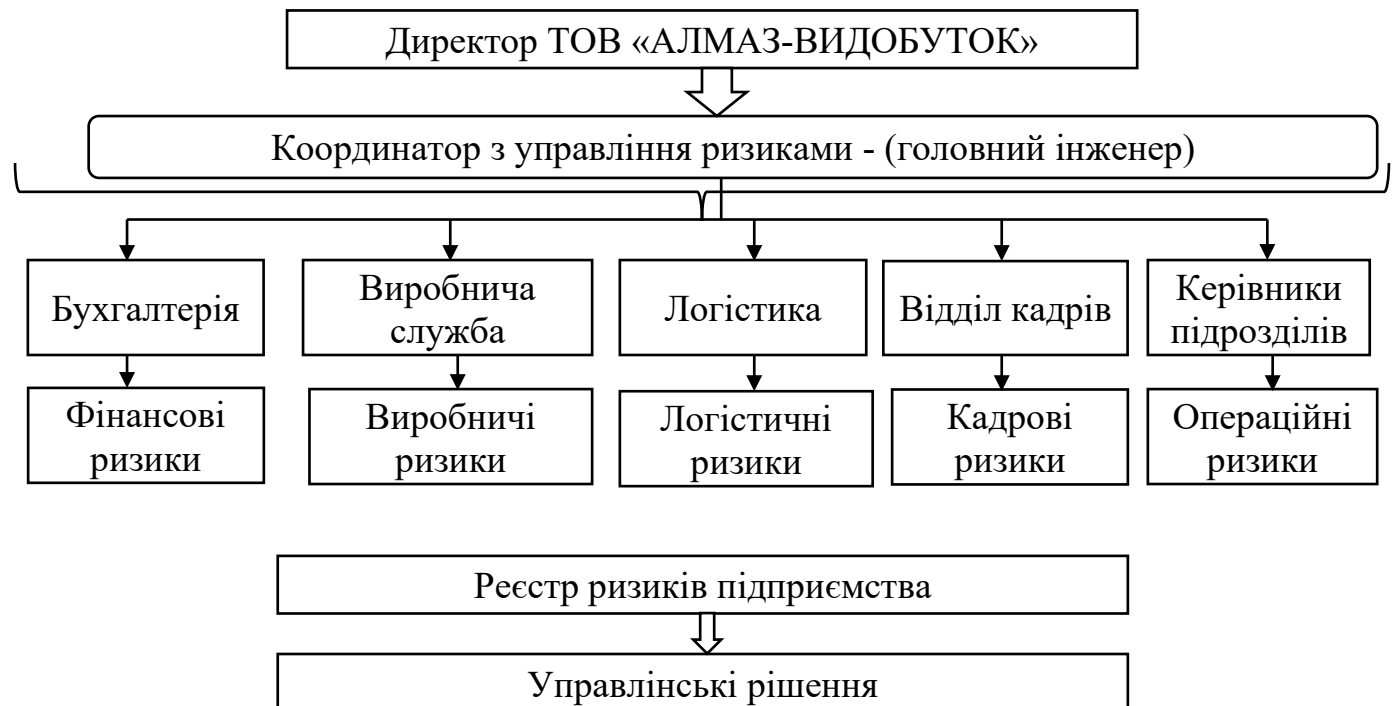


Рис. 3.1. Організаційна модель системи управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель дозволяє інтегрувати систему управління ризиками в існуючу організаційну структуру підприємства без створення додаткових підрозділів. Водночас забезпечується централізована координація процесів ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків, що сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень та ефективності реагування на загрози.

Для забезпечення ефективного функціонування запропонованої системи необхідно визначити функціональні обов'язки її учасників.

Таблиця 3.2

**Розподіл функцій між учасниками системи управління ризиками
ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»**

Учасник системи	Основні функції
Директор підприємства	Затвердження політики управління ризиками, прийняття стратегічних рішень
Координатор з управління ризиками	Координація процесів ризик-менеджменту, ведення реєстру ризиків, підготовка звітності
Бухгалтерія	Моніторинг фінансових ризиків, контроль ліквідності та витрат
Виробнича служба	Виявлення виробничих та технічних ризиків
Логістична служба	Контроль ризиків постачання та транспортування
Відділ кадрів	Моніторинг кадрових ризиків та забезпеченості персоналом
Керівники виробничих ділянок	Оперативне виявлення ризикових подій та інформування координатора

Джерело: розроблено автором.

Запропонований розподіл функцій дозволяє забезпечити охоплення всіх основних груп ризиків, характерних для діяльності підприємства. Водночас відповідальність за управління ризиками розподіляється між керівниками структурних підрозділів відповідно до сфери їх компетенції, що відповідає сучасним принципам ризик-орієнтованого управління.

Для оцінки економічної доцільності запропонованого рішення доцільно визначити витрати на впровадження системи ризик-менеджменту (табл. 3.3). Розрахунки показують, що впровадження системи управління ризиками на ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» не потребує значних фінансових ресурсів. Загальний обсяг одноразових витрат становить близько 35 тис. грн, що складає лише близько 4,1 %

від чистого прибутку підприємства у 2025 році (0,85 млн грн). Таким чином, реалізація запропонованого заходу є економічно обґрунтованою та доступною для підприємства.

Таблиця 3.3

**Орієнтовні витрати на впровадження системи управління ризиками
ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»**

Захід	Вартість, грн.
Розробка внутрішнього положення про управління ризиками	5 000
Навчання координатора з управління ризиками	12 000
Розробка електронного реєстру ризиків	3 000
Впровадження системи моніторингу ризиків	5 000
Консультаційні послуги щодо організації ризик-менеджменту	10 000
Разом	35 000

Джерело: розраховано автором.

Запропонована організаційна модель системи управління ризиками дозволяє сформувати на підприємстві єдиний механізм виявлення, оцінювання та контролю ризиків без створення додаткових структурних підрозділів. Її впровадження забезпечить підвищення координації між підрозділами, скорочення часу реагування на ризикові події та покращення якості управлінських рішень. Крім того, відносно невеликий обсяг необхідних інвестицій підтверджує практичну доцільність реалізації даного заходу та створює підґрунтя для подальшого впровадження інструментів ризик-менеджменту на підприємстві.

Однією з обов'язкових складових сучасної системи управління ризиками є формування реєстру ризиків підприємства. Реєстр ризиків являє собою систематизовану базу даних, яка містить інформацію про потенційні загрози, джерела їх виникнення, відповідальних осіб та заходи реагування. Використання такого інструменту дозволяє забезпечити постійний моніторинг ризикового середовища та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» створення реєстру ризиків є особливо актуальним, оскільки результати проведеного аналізу засвідчили наявність значної

кількості ризиків різної природи, які потребують системного контролю. Наявність єдиного реєстру дозволить не лише впорядкувати інформацію про ризики, але й визначити відповідальних осіб за їх моніторинг та мінімізацію.

З метою забезпечення ефективного функціонування системи ризик-менеджменту пропонується впровадити реєстр ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», який охоплюватиме найбільш значущі загрози, виявлені в результаті проведеного аналізу діяльності підприємства (Додаток А).

Запропонований реєстр охоплює основні ризики, характерні для діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», та забезпечує їх систематизацію за категоріями, відповідальними особами й періодичністю контролю. Особливістю реєстру є його орієнтація на практичне використання в поточній діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг ризикового середовища та оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Наявність такого інструменту створює основу для переходу від реактивного до превентивного управління ризиками та підвищує рівень керованості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Наступним етапом формування системи ризик-менеджменту є створення механізму постійного контролю за станом ризикового середовища. Для цього доцільно впровадити карту моніторингу ризиків, яка дозволяє відстежувати ключові індикатори ризику та своєчасно реагувати на їх відхилення від нормативних значень.

На відміну від реєстру ризиків, який містить перелік загроз, карта моніторингу забезпечує практичний контроль за показниками, що сигналізують про можливе виникнення ризикових подій.

Для підвищення оперативності управління ризиками пропонується використовувати карту моніторингу, яка дозволить контролювати найбільш важливі показники ризикового середовища та своєчасно вживати коригувальні заходи (табл. 3.4). Впровадження карти моніторингу ризиків дозволить підприємству перейти до системного контролю ключових факторів ризикового середовища та забезпечить

своєчасне виявлення негативних тенденцій. Особливу цінність даний інструмент має для управління воєнними, фінансовими та виробничими ризиками, які були визначені як найбільш критичні за результатами проведеного аналізу.

Таблиця 3.4

Карта моніторингу ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Ризик	Індикатор контролю	Граничне значення	Відповідальний
Інфляційний ризик	Індекс інфляції	>10 % на рік	Головний бухгалтер
Ризик ПММ	Зростання цін на паливо	>15 % за квартал	Бухгалтерія
Логістичний ризик	Затримка поставок	>5 днів	Логіст
Кадровий ризик	Плинність персоналу	>10 % на рік	Відділ кадрів
Виробничий ризик	Кількість аварійних простоїв	>2 випадки на місяць	Головний інженер
Технологічний ризик	Частка зношеного обладнання	>60 %	Головний інженер
Фінансовий ризик	Рентабельність діяльності	<1 %	Директор
Воєнний ризик	Кількість днів простою через зовнішні фактори	>3 днів на місяць	Координатор з ризиків

Джерело: розроблено автором.

Ефективність функціонування системи ризик-менеджменту значною мірою залежить від наявності внутрішніх нормативних документів, які регламентують порядок виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків. Саме тому одним із ключових етапів формування системи управління ризиками на підприємстві є розробка політики управління ризиками, яка визначає основні принципи, цілі та механізми реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління.

Політика управління ризиками являє собою сукупність правил, процедур та управлінських підходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня ризику в діяльності підприємства. Її впровадження дозволяє сформувати єдині стандарти роботи з ризиками для всіх структурних підрозділів та забезпечити узгодженість управлінських рішень.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» політика управління ризиками повинна враховувати специфіку видобувної діяльності, високий рівень залежності від

зовнішнього середовища, а також необхідність підвищення стійкості підприємства до воєнних, фінансових, виробничих та логістичних загроз.

В основу запропонованої системи ризик-менеджменту доцільно покласти комплекс принципів, які визначатимуть порядок організації роботи з ризиками на всіх рівнях управління підприємством.

Основні принципи політики управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» наступні:

- комплексність – управління всіма видами ризиків у межах єдиної системи;
- безперервність – постійний моніторинг ризикового середовища;
- превентивність – попередження ризиків до моменту їх реалізації
- економічна доцільність – витрати на управління ризиками не повинні перевищувати очікуваний ефект;
- адаптивність – швидке реагування на зміни зовнішнього середовища;
- відповідальність – закріплення відповідальних осіб за кожною групою ризиків;
- інформаційна відкритість – забезпечення своєчасного обміну інформацією про ризики;
- інтегрованість – включення ризик-менеджменту до загальної системи управління підприємством.

Запропоновані принципи формують організаційну основу функціонування системи управління ризиками та забезпечують її інтеграцію в існуючу систему менеджменту підприємства. Їх застосування дозволить підвищити рівень керованості ризиковими подіями, забезпечити своєчасне виявлення загроз та мінімізувати можливі негативні наслідки для діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності функціонування запропонованої системи ризик-менеджменту доцільно встановити ключові показники результативності (KPI), які дозволять здійснювати контроль досягнення поставлених цілей (табл. 3.5). Запровадження системи KPI дозволить оцінювати результативність функціонування

системи ризик-менеджменту та своєчасно коригувати її окремі елементи. Особливо важливим є скорочення аварійних простоїв, непродуктивних витрат та логістичних втрат, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності системи управління ризиками ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Цільове значення після впровадження
Кількість аварійних простоїв обладнання, випадків/рік	12	8
Непередбачені виробничі витрати, тис. грн	250	180
Втрати через логістичні затримки, тис. грн	120	80
Частка критичних ризиків у загальному реєстрі, %	33	20
Частка ризиків, що перебувають під постійним моніторингом, %	0	100
Рівень виконання заходів ризик-менеджменту, %	0	90

Запропонована політика управління ризиками створює нормативну основу функціонування системи ризик-менеджменту на ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК». Її реалізація дозволить забезпечити системність роботи з ризиками, чіткий розподіл відповідальності між працівниками та формування єдиного підходу до управління ризиковими подіями. Визначені принципи, цілі та показники ефективності створюють необхідні передумови для підвищення економічної стійкості підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Заходи щодо мінімізації ключових ризиків підприємства

В умовах нестабільного зовнішнього середовища окремі заходи щодо управління ризиками не здатні забезпечити належний рівень економічної безпеки підприємства. Практика сучасного ризик-менеджменту свідчить, що найбільш

ефективним підходом є впровадження комплексної програми мінімізації ризиків, яка поєднує організаційні, фінансові, виробничі, кадрові та інформаційні інструменти управління. Такий підхід дозволяє не лише знижувати негативний вплив окремих ризиків, а й запобігати виникненню їх мультиплікативного ефекту, коли реалізація одного ризику провокує виникнення інших загроз.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» необхідність розробки інтегрованої програми мінімізації ризиків обумовлена результатами проведеного аналізу, який засвідчив високий рівень впливу воєнних, виробничих, логістичних, фінансових та кадрових ризиків. Особливістю підприємства є те, що більшість критичних ризиків мають взаємопов'язаний характер. Наприклад, порушення логістичних процесів може спричинити дефіцит паливно-мастильних матеріалів, що призведе до простоїв техніки та зниження обсягів видобутку продукції. У свою чергу, скорочення виробництва негативно впливатиме на фінансові результати діяльності підприємства та його здатність фінансувати модернізацію обладнання.

Таблиця 3.6

Інтегрована програма мінімізації ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Напрямок управління	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи
Воєнні ризики	Створення резервів ПММ, резервного електроживлення, системи аварійного реагування	Постійно	Директор, головний інженер
Виробничі ризики	Планово-попереджувальні ремонти, формування запасу критичних запчастин	Постійно	Головний механік
Логістичні ризики	Диверсифікація постачальників, створення страхових запасів	Щоквартально	Відповідальний за постачання
Фінансові ризики	Формування резервного фонду, бюджетування ризиків	Щомісячно	Бухгалтерія
Кадрові ризики	Формування кадрового резерву, система наставництва	Постійно	Керівник підприємства
Управлінські ризики	Впровадження системи ризик-менеджменту та карти ризиків	Постійно	Координатор з ризиків
Інформаційні ризики	Резервне копіювання даних, захист інформації	Постійно	Відповідальна особа з ІТ

Джерело: розроблено автором.

Саме тому запропонована програма повинна охоплювати всі ключові

напрями управління ризиками та передбачати реалізацію взаємопов'язаних заходів. З метою підвищення ефективності ризик-менеджменту пропонується впровадити інтегровану програму мінімізації ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», яка поєднує заходи щодо управління найбільш критичними ризиками діяльності підприємства (табл. 3.6).

Запропонована програма передбачає комплексний підхід до управління ризиками та забезпечує охоплення всіх основних напрямів діяльності підприємства. Її реалізація дозволить створити багаторівневу систему захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз та підвищити загальну стійкість підприємства до кризових явищ.

Одним із ключових принципів інтегрованої програми є концентрація ресурсів на управлінні найбільш критичними ризиками. Відповідно до проведеної у другому розділі оцінки ризикового середовища, найбільшу загрозу для підприємства становлять військові ризики, інфляційні процеси, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та відсутність формалізованої системи управління ризиками. Саме тому значна частина заходів спрямована на підвищення рівня готовності підприємства до кризових ситуацій та забезпечення безперервності виробничих процесів.

Для підвищення ефективності реалізації програми доцільно визначити пріоритетність впровадження окремих заходів.

Таблиця 3.7

Матриця пріоритетності реалізації заходів інтегрованої програми

Захід	Вплив на зниження ризиків, балів	Вартість впровадження, тис. грн	Пріоритет
Впровадження системи ризик-менеджменту	10	35,0	Високий
Створення резервного фонду ризиків	9	100,0	Високий
Формування запасу ПММ	8	120,0	Високий
Резервне електроживлення	8	180,0	Високий
Страховий запас запчастин	7	90,0	Середній
Система оцінки постачальників	6	10,0	Середній
Формування кадрового резерву	6	8,0	Середній
Захист інформаційних ресурсів	5	15,0	Низький

Джерело: розроблено автором.

Проведене ранжування дозволило визначити першочергові напрями реалізації програми. Найвищий пріоритет мають заходи, які забезпечують найбільше зниження ризиків за відносно невеликих витрат, зокрема впровадження системи ризик-менеджменту, створення резервного фонду та формування страхових запасів ресурсів.

Важливою особливістю інтегрованої програми є її орієнтація на принцип безперервного вдосконалення. На відміну від разових антикризових заходів, запропонована програма передбачає постійний моніторинг ризикового середовища, перегляд реєстру ризиків та коригування заходів залежно від змін зовнішніх умов господарювання. Це особливо актуально для підприємств видобувної галузі, які функціонують в умовах підвищеної залежності від ринкової кон'юнктури, логістичних процесів та воєнних факторів.

Крім того, реалізація програми сприятиме підвищенню рівня управлінської культури на підприємстві. Включення ризик-менеджменту до процесу прийняття управлінських рішень дозволить перейти від реактивної моделі управління до проактивної, коли потенційні загрози виявляються та нейтралізуються до моменту їх реалізації.

Таким чином, запропонована інтегрована програма мінімізації ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» формує комплексний механізм управління загрозами та забезпечує узгодженість заходів щодо мінімізації воєнних, виробничих, логістичних, фінансових, кадрових та управлінських ризиків. Особливістю програми є її орієнтація на превентивне управління ризиками, що відповідає сучасним підходам ризик-менеджменту та рекомендаціям міжнародного стандарту ISO 31000.

Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення економічної безпеки підприємства, зменшення втрат від реалізації ризикових подій та забезпечення більш стабільного функціонування ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отримані результати виступають основою для прогнозування зміни рівня ризиковості підприємства після

впровадження запропонованих заходів, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

Ефективність будь-якої програми управління ризиками визначається не лише переліком впроваджених заходів, але й реальним впливом на рівень ризиковості діяльності підприємства. Саме тому завершальним етапом розробки інтегрованої програми мінімізації ризиків є прогнозування очікуваних результатів її реалізації та оцінка змін рівня ризиковості підприємства після впровадження запропонованих управлінських рішень. У сучасній практиці ризик-менеджменту оцінювання результативності заходів здійснюється шляхом порівняння інтегральних показників ризику до та після реалізації програм управління ризиками. Такий підхід дозволяє визначити рівень ефективності запропонованих заходів та оцінити їх вплив на загальну економічну безпеку підприємства.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» прогнозні розрахунки базуються на результатах аналізу ризикового середовища, проведеного у другому розділі роботи, а також на розробленій інтегрованій програмі мінімізації ризиків. З метою оцінювання результативності запропонованих заходів проведемо прогноз зміни інтегральних показників ризику за основними групами ризиків підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз зміни рівня ризиковості ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» після впровадження інтегрованої програми мінімізації ризиків

Ризик	Поточний рівень ризику	Прогнозний рівень ризику	Зниження	Темп зниження, %
Воєнний ризик	4,75	3,90	0,85	17,89
Інфляційний ризик	4,50	3,80	0,70	15,56
Ризик зростання цін на ПММ	4,50	3,40	1,10	24,44
Виробничий ризик	3,80	2,70	1,10	28,95
Логістичний ризик	3,50	2,40	1,10	31,43
Кадровий ризик	3,00	2,10	0,90	30,00
Управлінський ризик	4,25	2,50	1,75	41,18
Інформаційний ризик	2,50	1,70	0,80	32,00
Середній інтегральний рівень ризику	3,85	2,81	1,04	27,01

Джерело: розраховано автором.

Результати прогнозування свідчать, що впровадження інтегрованої програми мінімізації ризиків дозволить знизити середній рівень ризиковості підприємства на 27,01 %. Найбільш суттєве зменшення очікується за управлінськими ризиками, що пояснюється впровадженням системи ризик-менеджменту, реєстру ризиків та карти моніторингу ризикового середовища. Значне покращення прогнозується також щодо виробничих, логістичних та кадрових ризиків, які безпосередньо пов'язані з реалізацією організаційно-технічних заходів.

Важливим результатом реалізації програми є зміна структури ризикового середовища підприємства. Якщо до впровадження заходів більшість ризиків перебували у зоні високого або критичного ризику, то після реалізації програми значна частина з них переходить до категорії контрольованих ризиків.

Таблиця 3.9

Зміна структури ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» за рівнем критичності

Рівень ризику	До впровадження, од.	Після впровадження, од.	Зміна
Критичний	4	0	-4
Високий	4	4	0
Помірний	0	4	+4
Низький	0	0	0
Разом	8	8	—

Джерело: розраховано автором.

Аналіз структури ризиків демонструє позитивні зміни у ризиковому профілі підприємства. Після впровадження запропонованих заходів повністю усувається група критичних ризиків, що є одним із найважливіших результатів реалізації програми. Незважаючи на збереження окремих ризиків у категорії високих, їх інтенсивність суттєво знижується, що дозволяє підприємству більш ефективно контролювати їх вплив на результати господарської діяльності.

Для комплексної оцінки результативності програми доцільно визначити інтегральний коефіцієнт зниження ризиковості підприємства:

$$K_{(зр)} = ((R_{(до)} - R_{(після)}) / R_{(до)}) * 100 \quad (3.1)$$

де: $K_{(зр)}$ – коефіцієнт зниження ризиковості; $R_{(до)}$ – середній рівень ризику до впровадження заходів; $R_{(після)}$ – середній рівень ризику після впровадження заходів.

Для ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»:

$$K_{(зр)} = 3,85 \times 100 = 27,01 \%$$

Отже, реалізація інтегрованої програми дозволить знизити загальний рівень ризиковості підприємства більш ніж на чверть.

Одним із головних критеріїв ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління ризиками є їх вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту, створення механізмів моніторингу ризиків, формування резервів критичних ресурсів та реалізація комплексу організаційно-економічних заходів повинні сприяти не лише зниженню рівня ризиковості діяльності підприємства, але й покращенню його виробничих та фінансових показників. Для оцінки очікуваних результатів проведено прогноз змін ключових показників діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» після впровадження розробленої програми управління ризиками (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз впливу програми управління ризиками на ключові показники діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

Показник	2025 р.	Прогноз	Відхилення
Валовий дохід, млн грн	61,12	63,56	+2,44
Прибуток, млн грн	0,85	1,72	+0,87
Рентабельність виробничої діяльності, %	1,41	2,78	+1,37 в.п.
Втрати від простоїв, тис. грн	450	280	-170
Логістичні втрати, тис. грн	220	120	-100
Непередбачені витрати, тис. грн	250	180	-70

Джерело: розраховано автором.

Наведені прогнозні розрахунки свідчать про позитивний вплив

запропонованої програми управління ризиками на результати діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК». Очікується збільшення валового доходу підприємства на 2,44 млн грн, або на 4,0 %, що буде досягнуто завдяки підвищенню стабільності виробничих процесів, зменшенню кількості простоїв та покращенню логістичного забезпечення. Найбільш вагомим результатом є зростання прибутку підприємства з 0,85 до 1,72 млн грн, тобто більш ніж удвічі, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Позитивні зміни відбудуться і в показниках ефективності діяльності. Зокрема, рівень рентабельності виробничої діяльності зросте з 1,41 % до 2,78 %, що підтверджує покращення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Одночасно прогнозується скорочення втрат від простоїв на 170 тис. грн, логістичних втрат на 100 тис. грн та непередбачених витрат на 70 тис. грн. Це свідчить про підвищення керованості виробничими та господарськими процесами, а також про зниження негативного впливу ризикових факторів на результати діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація інтегрованої програми управління ризиками дозволить не лише підвищити рівень економічної безпеки ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК», але й забезпечить покращення основних фінансово-економічних показників діяльності, що підтверджує практичну значущість і доцільність впровадження запропонованих заходів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведене прогнозування підтвердило високу результативність запропонованої інтегрованої програми мінімізації ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК». Реалізація комплексу організаційних, виробничих, логістичних, фінансових та управлінських заходів забезпечить суттєве покращення ризикового профілю підприємства та дозволить знизити середній рівень ризиковості на 27,01 %.

Найбільший ефект очікується від впровадження системи ризик-менеджменту, створення механізмів моніторингу ризиків, формування резервів критичних ресурсів

та вдосконалення процесів управління виробничими й логістичними ризиками. У результаті підприємство отримає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, скоротити втрати від ризикових подій та підвищити рівень економічної безпеки.

Загалом реалізація запропонованих заходів створить передумови для зростання прибутковості діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення більш стабільного функціонування в умовах воєнних та економічних викликів. Це підтверджує доцільність впровадження розробленої системи управління ризиками на ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У процесі дослідження встановлено, що ризик є невід’ємною складовою діяльності будь-якого виробничого підприємства та являє собою ймовірність виникнення внутрішніх і зовнішніх загроз, реалізація яких може призвести до порушення виробничо-господарських процесів, зниження ефективності діяльності та недосягнення поставлених цілей. В умовах сучасної економічної нестабільності ризики набувають системного характеру, взаємопов’язуються між собою та посилюють негативний вплив один одного через мультиплікативний ефект. У роботі доведено, що сучасна система управління ризиками повинна бути інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства та базуватися на принципах комплексності, безперервності, адаптивності та ризик-орієнтованого управління. Особливого значення набуває використання підходів міжнародного стандарту ISO 31000, який забезпечує системність процесів ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків.

2. Проведений аналіз діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» дозволив встановити, що підприємство функціонує в умовах значного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» встановлено, що протягом 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку основних показників діяльності. Валовий дохід зріс з 24,97 млн грн до 61,12 млн грн, або на 144,83 %, а сума чистого прибутку збільшилася з 0,23 млн грн до 0,85 млн грн, що відповідає приросту на 270,31 %. Рентабельність виробничої діяльності за досліджуваний період підвищилася з 0,93 % до 1,41 %, що свідчить про поступове покращення ефективності господарювання. Разом з тим діяльність підприємства супроводжується значним впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, зокрема воєнних, фінансових, виробничих, логістичних та кадрових.

3. Оцінка ризикового середовища підприємства підтвердила необхідність

переходу від фрагментарного реагування на окремі загрози до формування цілісної системи ризик-менеджменту, інтегрованої в процес стратегічного та оперативного управління. Встановлено, що своєчасна ідентифікація ризиків та запровадження механізмів їх моніторингу здатні суттєво знизити рівень потенційних втрат і підвищити стійкість підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища.

4. За результатами оцінки ризикового середовища встановлено, що найбільшу загрозу для діяльності підприємства становлять воєнні ризики, інфляційні ризики, ризики зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, виробничі та логістичні ризики. Середній інтегральний рівень ризиковості підприємства за результатами експертного оцінювання становив 3,85 бала, що відповідає високому рівню ризикового навантаження та потребує впровадження системних управлінських заходів.

5. З метою підвищення ефективності управління ризиками на ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК» запропоновано впровадження комплексної системи ризик-менеджменту, яка передбачає створення реєстру ризиків підприємства, розробку внутрішньої ризик-політики, запровадження процедур регулярного моніторингу ризикового середовища та визначення відповідальних осіб за управління ключовими ризиками. Обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів щодо мінімізації найбільш значущих ризиків підприємства, серед яких: диверсифікація постачальників матеріально-технічних ресурсів, створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат, модернізація виробничого обладнання, удосконалення системи контролю виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інструментів антикризового управління.

6. Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволить знизити середній інтегральний рівень ризиковості підприємства з 3,85 до 2,81 бали, або на 27,01 %. При цьому кількість критичних ризиків скоротиться з чотирьох до нуля, а більшість ризиків перейде до категорії контрольованих. Очікуваний економічний ефект від реалізації програми управління ризиками

проявиться у покращенні фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується збільшення валового доходу на 2,44 млн грн – до 63,56 млн грн, зростання прибутку на 0,87 млн грн – до 1,72 млн грн, а також підвищення рентабельності виробничої діяльності з 1,41 % до 2,78 %. Одночасно очікується скорочення втрат від простоїв на 170 тис. грн, логістичних втрат на 100 тис. грн та непередбачених витрат на 70 тис. грн, що свідчить про підвищення рівня економічної безпеки та стійкості підприємства до впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І.Г. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2025. № 38. С. 31-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2025_38_6
2. Бабіч О. О. Сутність комплаєнс-ризиків підприємства та методи їх ідентифікації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 20. С. 245-249.
3. Бикова А. Л. Фінансові ризики та виклики економічної безпеки підприємств у післявоєнний період. *Агросвіт.* 2025. № 20. С. 109-116.
4. Бобиль В.В., Жижко К.В., Кузнецова Г.С. Економічні ризики підприємницької діяльності в умовах воєнного стану: недосконалість правових підходів до бронювання персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 6. С. 43–48.
5. Божкова В.В., Шедякова Т.Є., Божков Д.С. Класифікація ризиків безпекоорієнтованого розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2024. Вип. 1. С. 140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2024_1_22
6. Буряк Є.В., Хмарська І.А., Рябікіна К.Г. Управління ризиками та виявлення передумов кризи в організаціях. *Ефективна економіка.* 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_11
7. Вараксіна О.В., Черевко А.В., Пазинич В.О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_194_27
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

- 10.Горобко Р., Постовіт В. Інтеграція систем управління ризиками для забезпечення безпеки підприємства та його конкурентних переваг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 666-672. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_6_101
- 11.Демченко Г.В., Аванесова Н.Е. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 2. С. 38-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2024_2_5
- 12.Деліні М.М., Ван Ї Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 40-46.
- 13.Дикань В.Л., Остапюк Б.Б., Черниш В.В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_3
- 14.Жижко К.В. Оцінка репутаційних та фінансових ризиків підприємств України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_53
- 15.Зборовська О.М., Дмитрієв В.І. Ризики в діяльності малих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 73-76.
- 16.Кнейслер О.В., Квасовський О.Р., Костецький В.В., Кнейслер Е.Г. Вплив воєнних ризиків на фінансову безпеку суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 37-43.
- 17.Козловський С.В., Чеботок В.В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. № 3. С. 79-96.
- 18.Конєв В.В., Мартинова Л.В. Адаптивне управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 64-68.
- 19.Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*.

2025. Вип. 10. С. 108-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabe_2025_10_9
20. Корольов Д.С. Напрями зменшення впливу негативних наслідків ризиків діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 69-73.
21. Костюк М.С. Адаптивні стратегії управління ризиками в умовах нестабільної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_103
22. Костюк О., Бубела Т. Управління та ідентифікація ризиків на газотранспортних підприємствах. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2023. № 4. С. 216-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vott_2023_4_31
23. Лоскутова Г.А. Аналіз сучасних методів управління ризиками у діяльності підприємств: світовий досвід та українські реалії. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_70
24. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
25. Марценюк Л.В., Корольов Д.С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_14
26. Медвецька В.Г. Управління ризиками та стійкість бізнесу КАМ у період воєнних і економічних криз. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 5. С. 60-63.
27. Менеджмент: Підручник. С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
28. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
29. Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_34

30. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
31. Панасейко С.М., Панасейко І.М., Панасейко М.С. Управління підприємницькими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 5(1). С. 127-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_5\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_5(1)__19)
32. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
33. Прокоф'єва О.В., Юхименко В.М. Підходи до інвестування та управління ризиками для забезпечення стабільного фінансового становища в умовах волатильного ринку. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_69
34. Пушкар Т.А., Славута О.І., Соболева Г.Г. Техніко-економічне обґрунтування господарських рішень в умовах підвищених ризиків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 508-516.
35. Руснак О. А. Управління ризиками в контексті кризової ситуації: загальнотеоретичний і публічно-управлінський вимір. *Публічне управління*. 2025. № 2. С. 16-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2025_2_4
36. Семенча І.Є., Гринько Т.В. Ризики в діяльності сучасного бізнесу в Україні: підходи до прийняття рішень та побудови стратегій управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 7. С. 97-101.
37. Столяр Б.Б. Класифікація та особливості дії ризиків в умовах економічної нестабільності діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 520-527.
38. Тарлопов І. Ризики у системі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6.

- С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_6_12
- 39.Томах В.В., Васильченко О.О., Шакур В.О. Управління ризиками на підприємстві при плануванні діяльності ТОВ «Харківський завод «Полімерконтейнер»». *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 483-491. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2025_2_58
- 40.Черелюк В.О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 110-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_88_14
- 41.Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 126-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_3-4_18
- 42.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

ДОДАТКИ

Реєстр ризиків ТОВ «АЛМАЗ-ВИДОБУТОК»

№	Ризик	Категорія ризику	Власник ризику	Періодичність контролю	Рекомендовані заходи реагування
1	Воєнні загрози	Зовнішній	Директор	Щомісячно	План безперервності діяльності
2	Інфляція	Фінансовий	Головний бухгалтер	Щомісячно	Контроль витрат та перегляд цін
3	Зростання цін на ПММ	Фінансовий	Головний бухгалтер	Щотижнево	Формування резервів закупівель
4	Перебої логістики	Логістичний	Відповідальний за логістику	Щотижнево	Диверсифікація перевізників
5	Поломка виробничої техніки	Виробничий	Головний інженер	Щотижнево	Планово-попереджувальні ремонти
6	Зношення обладнання	Технологічний	Головний інженер	Щомісячно	Програма модернізації
7	Дефіцит персоналу	Кадровий	Відділ кадрів	Щомісячно	Формування кадрового резерву
8	Плинність кадрів	Кадровий	Відділ кадрів	Щоквартально	Заходи мотивації персоналу
9	Зниження попиту на продукцію	Ринковий	Директор	Щоквартально	Розширення клієнтської бази
10	Невиконання договірних зобов'язань контрагентами	Фінансовий	Бухгалтерія	Щомісячно	Контроль дебіторської заборгованості
11	Зміни законодавства	Регуляторний	Директор	Щомісячно	Моніторинг нормативної бази
12	Кібератаки та втрата даних	Інформаційний	Координатор з ризиків	Щомісячно	Резервне копіювання інформації

Джерело: розроблено автором.