

Міністерство освіти і науки України
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського

*Кафедра публічного управління
та менеджменту*

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Макроекономіка» на тему «Управління ризиками бізнесу в умовах економічного спаду (реcesії)» _____

(назва теми)

Студента (ки) 2 курсу групи 2 АМ спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

_____ (ПІБ студента)

Керівник: _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь)

_____ (прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії:

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Вінниця 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО СПАДУ	5
1.1. Роль бізнес-ризиків підприємств в умовах економічної кризи	5
1.2. Організація управління ризиками підприємства в умовах рецесії.....	7
1.3. Методи та підходи до оцінки бізнес ризиків підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО СПАДУ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Орієнтир- Буделемент».....	15
2.2. Ідентифікація та оцінка ключових ризиків підприємства	20
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління ризиками	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕЦЕСІЇ	30
3.1. Формування антикризової стратегії підприємства ТОВ «Орієнтир- Буделемент».....	30
3.2. Впровадження сучасних інструментів управління бізнес-ризиками на підприємстві ТОВ «Орієнтир-Буделемент»	33
3.3. Розробка системи моніторингу та раннього попередження ризиків ТОВ «Орієнтир-Буделемент».....	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах сучасної економічної нестабільності, що супроводжується кризовими явищами, інфляційними процесами, війсьними ризиками та зниженням платоспроможного попиту, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління бізнес-ризиками підприємств. Для суб'єктів господарювання будівельної галузі ці виклики є ще більш відчутними через високу залежність від зовнішнього середовища, коливань ринку та ресурсної забезпеченості. У таких умовах забезпечення стабільного функціонування підприємства потребує впровадження комплексної системи управління ризиками, здатної своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх вплив та розробляти ефективні механізми реагування. Саме тому дослідження особливостей управління ризиками бізнесу в умовах економічного спаду є актуальним і має як теоретичне, так і практичне значення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками підприємства в умовах економічного спаду.

Для виконання сформульованої мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання:

- розкрити роль бізнес-ризиків підприємств в умовах економічної кризи;
- дослідити організацію управління ризиками підприємства в умовах рецесії;
- здійснити огляд методів та підходів до оцінки бізнес-ризиків підприємств: вітчизняній та зарубіжній практиці;
- здійснити ідентифікацію та оцінку ключових ризиків підприємства, а також визначити ефективність існуючої системи управління ризиками;
- розробити антикризову стратегію підприємства ТОВ «Орієнтир-Буделемент»;

- запропонувати сучасні інструменти управління бізнес-ризиками на підприємстві ТОВ «Орієнтир-Буделемент»;
- сформувати систему моніторингу та раннього попередження ризиків ТОВ «Орієнтир-Буделемент».

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» в умовах економічного спаду.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та вдосконалення системи управління бізнес-ризиками на ТОВ «Орієнтир-Буделемент».

Методи дослідження в роботі використані такі: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний аналіз – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду; економіко-статистичні методи – для оцінки діяльності підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів; методи фінансового аналізу – для оцінки ефективності управління ризиками; системний підхід – для комплексного дослідження ризик-менеджменту.

Джерельна база дослідження. Робота ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних учених, нормативно-правових актів, статистичних матеріалів, фінансової звітності підприємства, а також сучасних публікацій з питань управління ризиками.

Структура роботи. Робота складається з 40 листів друкованого тексту, 10 рисунків, 8 таблиць та 2 додатків і налічує 30 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО СПАДУ

1.1. Роль бізнес-ризиків підприємств в умовах економічної кризи

В умовах економічної кризи функціонування підприємств супроводжується суттєвим зростанням рівня невизначеності, що обумовлює підвищення значущості бізнес-ризиків. Бізнес-ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності, оскільки будь-яке управлінське рішення пов'язане з можливістю втрат або недоотримання очікуваних результатів [3].

Економічна криза супроводжується такими негативними явищами, як зниження платоспроможного попиту, нестабільність валютного курсу, інфляційні процеси, обмежений доступ до фінансових ресурсів та зростання рівня безробіття. У цих умовах підприємства стикаються з підвищенням фінансових, операційних, інвестиційних та ринкових ризиків (рис. 1.1).

Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> • Пов'язаний із нестачею фінансових ресурсів, коливанням валют і процентних ставок • Зниження ліквідності, ризик неплатоспроможності
Ринковий	<ul style="list-style-type: none"> • Зумовлений змінами попиту та пропозиції • Скорочення обсягів продажу, втрата частки ринку
Операційний	<ul style="list-style-type: none"> • Виникає через порушення внутрішніх процесів • Збої у виробництві, зростання витрат
Інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> • Пов'язаний з ефективністю вкладення коштів • Недоотримання прибутку, збитковість проєктів
Кредитний	<ul style="list-style-type: none"> • Невиконання зобов'язань контрагентами • Дебіторська заборгованість, фінансові втрати

Рис. 1.1 Основні види бізнес-ризиків підприємств в умовах економічної кризи

Джерело: [5], [9]

Роль бізнес-ризиків у кризових умовах проявляється насамперед у їх впливі на прийняття управлінських рішень. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх наслідки та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Водночас ігнорування ризиків або недостатня увага до них може призвести до значних фінансових втрат, втрати конкурентних позицій або навіть банкрутства підприємства (рис. 1.2).

Фактор ризику	Зниження попиту	Скорочення обсягів реалізації продукції
	Інфляція	Зростання собівартості продукції
	Валютна нестабільність	Підвищення фінансових ризиків
	Обмежений доступ до кредитів	Зменшення інвестиційної активності
	Зростання безробіття	Зниження купівельної спроможності населення

Рис. 1.2 Вплив економічної кризи на діяльність підприємств

Джерело: [7], [21], [23]

Важливо зазначити, що в умовах економічної кризи бізнес-ризик виконують не лише деструктивну, але й стимулюючу функцію. Вони змушують підприємства адаптуватися до нових умов господарювання, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів [7]:

- 1) Стимулююча – мотивує підприємства до пошуку нових рішень та інновацій.
- 2) Захисна – сприяє формуванню систем управління ризиками.
- 3) Адаптаційна – допомагає пристосуватися до змін зовнішнього середовища.
- 4) Контрольна – вимагає постійного моніторингу та аналізу діяльності.
- 5) Оптимізаційна – сприяє ефективнішому використанню ресурсів.

Крім того, бізнес-ризиків в умовах кризи мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Наприклад, фінансові труднощі можуть призводити до скорочення виробництва, що, у свою чергу, впливає на ринкову позицію підприємства. Водночас зовнішні ризики, такі як зміни державної політики або глобальні економічні процеси, можуть суттєво впливати на внутрішню діяльність підприємства [4].

З огляду на це, зростає значення системного підходу до управління ризиками, який передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків у загальну систему управління підприємством. Особливу роль відіграє стратегічне планування, яке дозволяє враховувати можливі сценарії розвитку економічної ситуації та формувати адаптивні стратегії розвитку.

Отже, бізнес-ризиків в умовах економічної кризи відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості та виживання підприємств. Їх ефективне управління є необхідною умовою мінімізації негативних наслідків кризових явищ та створення передумов для подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

1.2. Організація управління ризиками підприємства в умовах рецесії

Організація управління ризиками підприємства в умовах рецесії є складним багаторівневим процесом, який спрямований на забезпечення економічної стійкості та збереження конкурентних позицій підприємства. Рецесійні процеси супроводжуються падінням обсягів виробництва, скороченням платоспроможного попиту, зростанням фінансових обмежень і підвищенням рівня невизначеності. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю трансформації традиційних підходів до управління ризиками, орієнтуючись на проактивні методи, що дозволяють не лише реагувати на загрози, але й попереджати їх виникнення.

У сучасних умовах ризик-менеджмент інтегрується в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що управління ризиками не розглядається як окрема функція, а є невід'ємною частиною планування, організації, мотивації та контролю. В умовах рецесії особливо важливим є врахування ризиків при формуванні стратегії розвитку підприємства, визначенні інвестиційних пріоритетів, управлінні витратами та формуванні фінансової політики. Такий підхід дозволяє підприємству бути більш гнучким і адаптивним до змін зовнішнього середовища [14].

Організаційна структура управління ризиками також зазнає змін у період економічного спаду. Підприємства змушені посилювати централізацію управління або, навпаки, делегувати більше повноважень окремим підрозділам для швидкого реагування на ризики. Важливим аспектом є чіткий розподіл відповідальності між працівниками, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управлінських рішень. Крім того, формується система внутрішнього контролю, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень і загроз.

Ідентифікація ризиків у період рецесії має бути максимально повною та системною, оскільки кризові явища часто породжують нові, нетипові ризики або посилюють уже існуючі. Особливу увагу слід приділяти взаємозв'язку між різними видами ризиків, оскільки фінансові проблеми можуть призвести до виробничих збоїв, а кадрові – до зниження якості продукції та втрати клієнтів (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Класифікація ризиків підприємства в умовах рецесії

Джерело: [17]

Оцінка ризиків у кризових умовах ускладнюється високим рівнем невизначеності, тому підприємства змушені використовувати комбіновані методи аналізу. Зокрема, поєднання експертних оцінок із математичними

моделями дозволяє підвищити достовірність результатів. Особливу роль відіграє сценарний підхід, який передбачає розробку декількох варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та базового) (рис. 1.4).

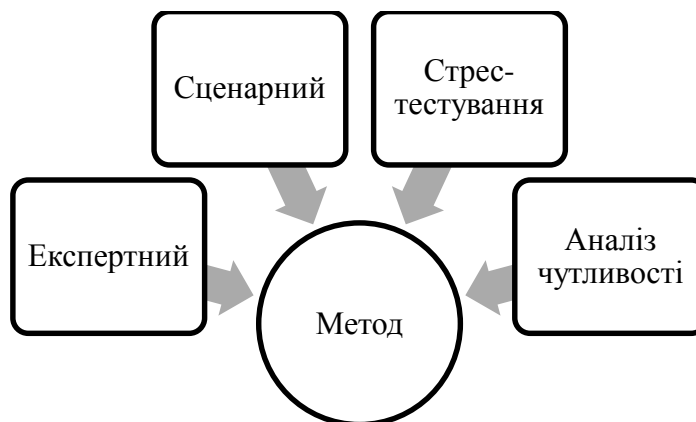


Рис. 1.4. Методи оцінки ризиків

Джерело: [18], [19]

Наведені методи відрізняються за сферою застосування, точністю, складністю використання та рівнем необхідних ресурсів, що дозволяє підприємствам обирати найбільш доцільні інструменти залежно від конкретної ситуації.

Зокрема, експертний метод є одним із найбільш поширених у практиці ризик-менеджменту, особливо в умовах недостатності статистичних даних або високої невизначеності. Його перевагами є швидкість застосування та відносна простота, однак суттєвим недоліком виступає суб'єктивність, оскільки результати залежать від досвіду та кваліфікації експертів, що може призводити до похибок у оцінці ризиків, особливо в складних економічних умовах [13].

Сценарний метод, у свою чергу, дозволяє розглядати декілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний), що робить його ефективним інструментом стратегічного планування. Його головною перевагою є комплексність і можливість врахування різних факторів впливу, проте реалізація цього методу потребує значних аналітичних зусиль, часу та кваліфікованих спеціалістів.

Метод стрес-тестування є особливо актуальним для фінансового аналізу, оскільки дозволяє оцінити стійкість підприємства до критичних або кризових ситуацій. Він дає змогу виявити найбільш вразливі місця в діяльності підприємства та підготуватися до можливих негативних сценаріїв. Водночас цей метод є досить ресурсомістким, адже потребує значного обсягу даних, складних розрахунків і використання спеціалізованого програмного забезпечення [10].

Аналіз чутливості спрямований на визначення впливу окремих факторів на кінцевий результат діяльності підприємства. Його перевагою є простота використання та наочність результатів, що дозволяє швидко виявити ключові фактори ризику. Однак обмеженням цього методу є його відносна неточність у складних багатофакторних умовах, оскільки він зазвичай розглядає зміну одного параметра при незмінності інших [10].

Важливим етапом є вибір і реалізація стратегій реагування на ризики. У період рецесії підприємства, як правило, орієнтуються на мінімізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів. Особливого значення набуває диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або видів продукції (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Управління ризиком при диверсифікації діяльності

Джерело: [22]

Моніторинг і контроль ризиків є безперервним процесом, який забезпечує актуальність інформації про ризики та ефективність заходів управління. В умовах рецесії підприємства повинні впроваджувати системи раннього попередження, що дозволяють своєчасно виявляти негативні тенденції. Для цього використовуються ключові індикатори ефективності (KPI) та ключові індикатори ризику (KRI), що дають змогу оцінювати поточний стан підприємства та прогнозувати можливі відхилення [20].

Інформаційне забезпечення управління ризиками відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ і технологій обробки великих даних дозволяє підприємствам оперативно отримувати необхідну інформацію, моделювати різні сценарії розвитку подій та приймати обґрунтовані рішення.

Не менш важливим є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури, яка передбачає залучення всіх працівників до процесу управління ризиками. У період рецесії особливо важливо забезпечити ефективну комунікацію між підрозділами, підвищити рівень відповідальності персоналу та створити систему мотивації, яка стимулює своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків [24].

Отже, організація управління ризиками підприємства в умовах рецесії є комплексною системою, що охоплює всі рівні управління та всі аспекти діяльності підприємства. Її ефективність визначає здатність підприємства адаптуватися до кризових умов, мінімізувати втрати та забезпечити передумови для відновлення і подальшого розвитку в довгостроковій перспективі. Важливим є впровадження системного підходу до управління ризиками, який передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та контроль із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, у сучасних умовах рецесії управління ризиками трансформується з допоміжної функції в ключовий елемент стратегічного управління, від якого значною мірою залежить стабільність функціонування та успішність розвитку підприємства.

1.3. Методи та підходи до оцінки бізнес ризиків підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід

Оцінка бізнес-ризиків підприємств є невід'ємною складовою сучасної системи управління, що забезпечує підвищення стійкості функціонування суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності, глобалізації та високого рівня конкуренції. Вона дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й визначити рівень їх впливу на фінансові результати, ліквідність, конкурентоспроможність і стратегічний розвиток підприємства. У сучасних умовах ризики стають дедалі складнішими, багатофакторними та взаємопов'язаними, що зумовлює необхідність застосування комплексних підходів до їх оцінювання.

Система оцінки бізнес-ризиків передбачає поетапний процес, який включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, кількісну та якісну оцінку, ранжування за рівнем значущості та розробку заходів реагування. При цьому вибір методів оцінювання залежить від галузевої специфіки підприємства, масштабів діяльності, доступності інформації та рівня розвитку аналітичних інструментів [15].

У практиці управління ризиками застосовуються дві основні групи методів – якісні та кількісні, кожна з яких має свої особливості, сферу застосування, переваги та обмеження. Водночас у сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають комбіновані (гібридні) підходи, що поєднують переваги обох груп [16].

Якісні методи оцінки ризиків є базовими інструментами, які використовуються на початкових етапах аналізу. Вони дозволяють сформулювати загальне уявлення про ризиковий профіль підприємства, визначити ключові загрози та їх джерела. Такі методи не потребують складних розрахунків і часто базуються на експертних судженнях, що робить їх особливо актуальними для підприємств із обмеженими ресурсами (рис. 1.6).

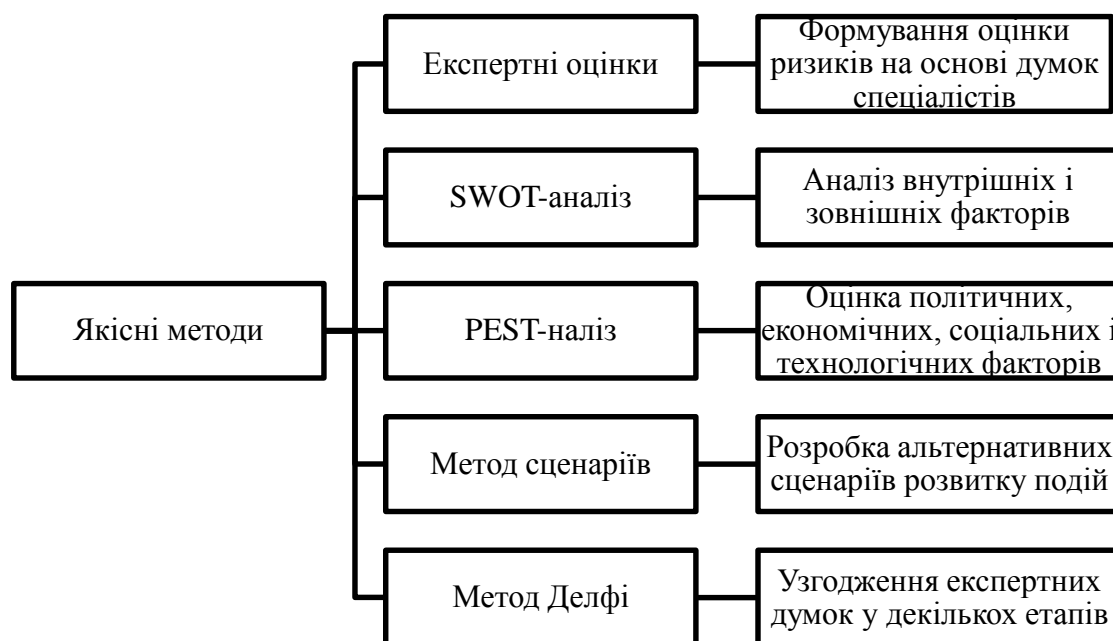


Рис. 1.6 Характеристика якісних методів оцінки бізнес-ризиків

Джерело: [16]

Кількісні методи оцінки ризиків базуються на використанні математичних, статистичних та економетричних моделей. Вони дозволяють отримати числові значення ризиків, що значно підвищує точність управлінських рішень. Такі методи широко застосовуються у фінансовому секторі, інвестиційній діяльності та великих корпораціях (рис. 1.7).

Статистичний аналіз	• Використання історичних даних для прогнозування ризиків
Аналіз чутливості	• Використання впливу змін факторів
Метод Монте-Карло	• Імітаційне моделювання випадкових процесів
Value-at-Risk (VaR)	• Оцінка можливих фінансових втрат
CVP-аналіз	• Визначення точки беззбитковості
Дерево рішень	• Моделювання альтернативних варіантів

Рис. 1.7 Характеристика кількісних методів оцінки бізнес-ризиків

Джерело: [1], [2]

Окрему увагу слід приділити сучасним підходам до оцінки ризиків, які активно використовуються у міжнародній практиці [6]:

- ризик-орієнтоване управління (Risk-Based Management);
- інтегровані системи управління ризиками (ERM – Enterprise Risk Management);
- застосування міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000.

Вітчизняна практика оцінки бізнес-ризиків має свої особливості, які зумовлені трансформаційними процесами в економіці, нестабільністю зовнішнього середовища та обмеженими ресурсами підприємств. Більшість українських підприємств застосовують спрощені методи оцінки ризиків, поєднуючи експертні оцінки з елементами фінансового аналізу.

Зарубіжний досвід, навпаки, характеризується високим рівнем формалізації процесів оцінки ризиків, широким використанням цифрових технологій, великих даних (Big Data), штучного інтелекту та спеціалізованого програмного забезпечення. Підприємства активно впроваджують системи ERM, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління ризиками на всіх рівнях організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінки бізнес-ризиків

Критерій	Вітчизняний підхід	Зарубіжний підхід
Тип методів	Переважно якісні	Кількісні та комбіновані
Рівень цифровізації	Низький	Високий
Використання ERM	Обмежене	Широко впроваджене
Аналітичні інструменти	Базові	Просунуті (AI, Big Data)
Доступ до інформації	Обмежений	Широкий
Гнучкість системи	Середня	Висока
Інтеграція у стратегію	Часткова	Повна

Джерело: [8]

Таким чином, сучасна практика оцінки бізнес-ризиків демонструє тенденцію до переходу від фрагментарного аналізу до комплексного ризик-менеджменту, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО СПАДУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Завод «Орієнтир-Буделемент» – суто український багатомільйонний виробник. Завдяки унікальному поєднанню інноваційного обладнання, сертифікованої сировини та високопрофесійної команди ми виробляємо газобетонні блоки ТМ Stonelight відповідно до всіх міжнародних стандартів якості.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Орієнтир-Буделемент» зареєстровано 26.01.2009 (16 років 2 місяці) за юридичною адресою: 07400, Київська обл., м. Бровари, б-р. Незалежності, буд. 28 А. Уповноваженим представником є Іванченко Микола Іванович – директор. Статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю становить 149 740 290.00 грн [26].

Мета компанії – виробництво газобетонних блоків європейської якості для українського споживача [12].

Основними видами діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є [26]:

- 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- 41.10 Організація будівництва будівель;
- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання

послуг технічного консультування в цих сферах.

ТОВ «Орієнтир-Буделемент», розташоване в центральному українському місті Бровари, є 100% виробником з мільйонними українськими інвестиціями. У компанії працює понад 300 співробітників, оплата праці яких є однією з найвищих у галузі.

Завод «Орієнтир-Буделемент» встановив новий рекорд у виробництві газобетонних блоків під ТМ «Стоунлайт», підтверджуючи статус одного з найбільш потужних виробників газобетону в Європі. На сьогодні середньодобова продуктивність лінії з виготовлення блоків ТМ «Стоунлайт» перевищує 4150 м². Досягнення таких результатів стало можливим завдяки постійній модернізації виробничих процесів, використанню власних унікальних патентованих розробок та впровадженню передових світових технологій.

Завдяки систематичному оновленню сучасного обладнання, застосуванню власних патентних розробок, використанню провідних світових технологій та злагодженій роботі команди висококваліфікованих фахівців виробничі потужності підприємства протягом 15 років збільшилися більш ніж у чотири рази та досягли майже 1 500 000 куб. м продукції. Без перебільшення це можна вважати одним із рекордних показників у сучасній Європі [12].

Газобетонні блоки торгової марки «Стоунлайт» відповідають міжнародним стандартам якості, тому вже з березня 2020 року вони стали першими в Україні, включеними до провідних міжнародних електронних бібліотек для BIM-моделювання, зокрема «ЛіраСапр», Archicad та Revit (рис. 2.1).

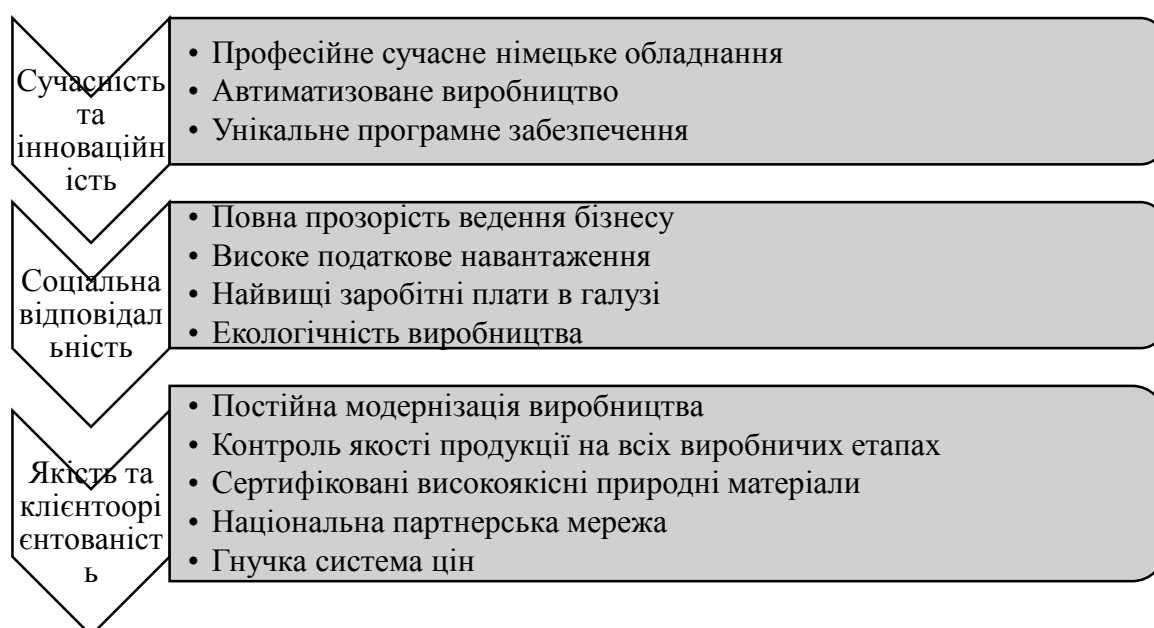


Рис. 2.1. Переваги роботи ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Джерело: [12]

У 2021 році ТОВ «Орієнтир-Буделемент» став першим в Україні асоційованим членом Європейської асоціації виробників газобетону (European Autoclaved Aerated Concrete Association).

Для виготовлення газобетонних блоків застосовуються виключно сертифіковані натуральні та екологічно чисті матеріали, а готові вироби пакуються в перероблену екологічно безпечну плівку. Завод оснащений потужною системою очищення конденсату і щоквартально проходить лабораторні дослідження.

Компанія піклується про екологію [11]:

- повний контроль відходів виробництва – відсутність токсичних відходів;
- за 2018-2020 роки на природоохоронні заходи витрачено понад 11 000 000 грн.;
- заводи щоквартально перевіряються лабораторіями «Ecoalliance» на відповідність, кількість і склад забруднюючих речовин;
- встановлена потужна система очищення конденсату;
- ми щорічно замінюємо всі виробничі фільтри та маємо ефективність очищення 99,0%.

Компанія спеціалізується на виробництві бетонних виробів, які використовуються у різних галузях будівництва, всі норми та ціни прописані відповідно до стандартів якості (додаток А). Крім того, компанія виготовляє клей стоунлайт (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Асортимент продукції розроблений спеціально для потреб будівництва, враховуючи будь-які вимоги

Джерело: [12]

Стінові блоки є невід'ємною частиною ремонту існуючих будівель. Безсумнівною перевагою стінових блоків Стоунлайт є їх висока геометрична точність, що зводить до мінімуму оздоблювальні роботи (утеплення). Установчі розміри шпунтового блоку строго залежать від його товщини.

Перегородкові блоки є ідеальним рішенням для зведення ненесучих будівельних конструкцій, оскільки вони не розраховані на навантаження зовнішніх і несучих елементів конструкції. Перегородкові блоки використовуються для перегородок між квартирами та кімнатами.

U-блоки Stonelight (блоки піддонів) є ідеальним рішенням для уникнення містків холоду під час будівництва та створення гарячої опалубки. Це тип піддону, де сталеві прутки поміщають у порожнину піддону, а потім заповнюють бетонним розчином. Заводські автоклави виробляють U-подібні блоки з точними геометричними розмірами та міцними похилими бічними стінками, щоб витримати тиск важкого бетону під час монолітного будівництва.

Клейові суміші – ідеальне рішення для будівництва з газобетону. Це ідеальне поєднання мінеральних в'язучих, фіксованих дисперсних мінеральних наповнювачів, полімерних в'язучих і модифікуючих хімічних добавок.

ТОВ «Орієнтир-Буделемент» для виробництва газобетону використовує тільки сертифіковані натуральні екологічні матеріали: цемент, вапно, пісок, алюмінієву пасту. Продукція упаковується в екологічно перероблену плівку виробництва Данії та упаковується на дерев'яні піддони за технологією стретч-герметизації.

Початок повної війни став би випробуванням для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» і всіх українців. Але, знаючи, що газобетонні блоки активно використовуються при реконструкції житлового фонду та критичної інфраструктури, а також при будівництві сучасних фортифікаційних споруд (бородосховищ, бомбосховищ), у квітні 2022 року підприємство, незважаючи на перешкоди та ризики, відновило роботу.

Підприємство активно застосовує САD- та ВІМ-технології, що дозволяє не лише підвищити точність виробництва та зменшити витрати сировини, а й

забезпечити інтеграцію продукції у цифрові моделі будівель, що актуально для великих інженерних проектів.

Компанія приділяє особливу увагу розвитку персоналу: запроваджено систему навчання та підвищення кваліфікації працівників, яка охоплює виробничі, технічні та управлінські напрямки. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності виробництва та підтримує конкурентоспроможність ТОВ «Орієнтир-Буделемент» на внутрішньому та європейському ринках.

ТОВ «Орієнтир-Буделемент» активно впроваджує практики корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство бере участь у волонтерських та благодійних проектах у Броварах та Київській області, підтримує програми розвитку місцевої інфраструктури та соціальних ініціатив. Крім того, компанія дотримується принципів сталого розвитку та екологічної безпеки, що підтверджується сертифікатами відповідності міжнародним стандартам ISO 14001 та ISO 9001.

На сучасному етапі ТОВ «Орієнтир-Буделемент» залишається лідером галузі, зосереджуючись на розширенні виробничих потужностей, модернізації обладнання, впровадженні новітніх технологій та забезпеченні високого рівня якості продукції. Стратегічна мета компанії – задовольняти потреби будівельного ринку України та закордонних партнерів у високоякісних газобетонних блоках і суміжних продуктах, підтримуючи репутацію надійного та інноваційного виробника.

Отже, ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є провідним українським виробником газобетонних блоків ТМ «Стоунлайт», який поєднує сучасні технології, високі стандарти якості та професійну команду. Підприємство демонструє стабільне зростання виробничих потужностей, постійно модернізує обладнання та впроваджує інноваційні рішення, що дозволяє займати лідерські позиції на внутрішньому та європейському ринках.

2.2. Ідентифікація та оцінка ключових ризиків підприємства

В умовах економічного спаду, нестабільності ринкового середовища та впливу воєнних факторів в Україні особливої актуальності набуває своєчасна ідентифікація та комплексна оцінка ризиків діяльності підприємства. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент», як одного з провідних виробників газобетонних блоків, ризики мають як зовнішній, так і внутрішній характер і безпосередньо впливають на ефективність виробництва, фінансові результати та кадрову стабільність.

Аналіз ефективності управління розвитком на підприємстві здійснюється на основі комплексного підходу, який поєднує традиційні та сучасні методи оцінки ефективності виробництва. Такі ризики проявляються у вигляді перебоїв у забезпеченні сировиною, неефективного використання виробничих ресурсів, а також можливих збоїв у технологічному процесі. У результаті порушення постачань або виробничих процесів можуть призводити до зростання собівартості продукції, зниження продуктивності та втрати частини ринку збуту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності виробничого процесу на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» у
2020-2024 рр.

Показники	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 238 108	2 092 815	2 343 321	2 874 234	3 230 102
Собівартість реалізованої продукції	1 868 713	1 481 881	1 653 789	2 145 678	1 965 739
Собівартість реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації (%)	57,7%	70,8%	70,6%	74,6%	60,9%
Валовий прибуток	1 369 395	610 934	689 532	728 556	1 264 363
Матеріальні затрати	1 555 739	1 555 739	1 563 456	2 573 567	1 583 612

Джерело: [27]

Аналіз ефективності виробничого процесу ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за період 2020-2024 рр. показник про помітні коливання ключових фінансових

індикаторів, зумовлені зовнішніми факторами, такими як економічна криза, воєнні події в Україні та інфляційні процеси. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. становив 3 238 108 тис. грн, демонструючи стабільний передкризовий рівень. Однак у 2021 р. він різко скоротився на 35,4% до 2 092 815 тис. грн через локдауни та логістичні обмеження. Подальше відновлення було поступовим: +12,0% до 2022 р. (2 343 321 тис. грн), +22,6% до 2023 р. (2 874 234 тис. грн) та ще +12,5% до 2024 р. (3 230 102 тис. грн), що наблизило показник до здобуття рівня. Така динаміка ілюструє високу адаптивність підприємства до викликів, зокрема через диверсифікацію ринків збуту та оптимізацію асортименту.

Собівартість реалізованої продукції також зазнала значних змін: після зниження у 2021 р. до 1 481 881 тис. грн (через скорочення обсягів), вона зростала паралельно з доходами – до 2 145 678 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. зменшилася на 8,4% до 1 965 739 тис. грн завдяки ефективнішому управлінню ланцюгом постачань. Частка собівартості в структурі чистого доходу збільшувалася від 57,7% (2020 р.) до пікового 74,6% (2023 р.), що вказує на тимчасове підвищення витрат через зростання цін на сировину та енергоносії. Покращення до 60,9% до 2024 р. показує успішні заходи з контролю витрат, такі як перехід на локальних постачальників та енергоефективні технології, що сприяло зниженню рентної вартості витрат.

Валовий прибуток відобразив відновлювальну тенденцію: після критичного спаду до 610 934 тис. грн у 2021 р. (падіння на 70% від 2020 р.), він щорічно зростає – до 1 264 363 тис. грн у 2024 р. (+107% від 2021 р.), підтверджуючи посилення операційної ефективності та прибутковості. Матеріальні витрати, як домінуюча складова (понад 80% собівартості), різко зросли до 2 573 567 тис. грн у 2023 р. через глобальну інфляцію та дефіцит імпорту, але скоротилися на 38,5% до 1 583 612 тис. грн у 2024 р. завдяки стратегічним закупівлям та зменшенню від закордонних ресурсів.

Результати аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Орієнтир-Буделемент» у 2020-2024 рр. характеризувалася коливаннями основних економічних

показників, однак у 2024 році спостерігається покращення ефективності виробничого процесу, зростання валового прибутку та зниження частки собівартості у структурі доходу, що є позитивною тенденцією для подальшого розвитку підприємства.

Для більш глибокої оцінки фінансового ризику доцільно аналізувати не лише абсолютні значення основних фінансово-економічних показників, а й їх динаміку у відсотковому вираженні, що дозволяє визначити темпи змін ключових індикаторів, виявити періоди зниження або підвищення ефективності діяльності, а також оцінити результативність управлінських рішень щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка відносних відхилень показників ефективності виробничого процесу на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2020-2024 рр.

Показники	Зміна 2020-2021 рр., %	Зміна 2021-2022 рр., %	Зміна 2022-2023 рр., %	Зміна 2023-2024 рр., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-35,39%	11,97%	22,65%	12,38%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-20,69%	11,60	30,95%	-8,38%
Собівартість реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації (%)	22,70%	-0,28%	5,66%	-18,36%
Валовий прибуток	-55,39%	12,87%	5,66%	73,54%

Джерело: [27]

Аналіз показників свідчить про значне коливання темпів зміни ключових видів виробничої діяльності підприємства в течії досліджуваного періоду. Крім того, у 2021 році з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції знизився на 35,39%, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів виробництва або зменшенням попиту на продукцію підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції зменшилася на 20,69%, однак темпи її скорочення були нижчими за темпи падіння доходу, що призвело до підвищення частки собівартості в структурі доходу на 22,70%. У результаті

цього валовий прибуток підприємства скоротився на 55,39%, що порив про значне зниження ефективності виробничої діяльності в цей період.

У 2022 році спостерігалася поступова стабілізація ситуації. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 11,97% у порівнянні з попереднім роком, що завершився відновленням обсягів продажу. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 11,60%, проте собівартість до доходу практично залишилася незмінним (зменшення лише на 0,28%), що також відображає про відносну стабільність витратної структури підприємства. Валовий прибуток у цей період зріс на 12,87%, що є позитивним сигналом збільшення ефективності діяльності підприємства.

У 2023 році тенденція зростання доходу продовжилася, і чистий дохід від реалізації збільшився на 22,65 %. Однак собівартість реалізованої продукції зросла ще швидшими темпами – на 30,95 %, що негативно вплинуло на ефективність виробничого процесу. У результаті частка собівартості у структурі доходу зросла на 5,66 %, що свідчить про підвищення витратомісткості виробництва. Валовий прибуток у цей період зріс лише на 5,66 %, що демонструє, що значна частина додаткового доходу була поглинута зростанням витрат.

Найбільш позитивні зміни спостерігалися у 2024 році. Чистий дохід від реалізації зріс ще на 12,38 %, що підтверджує стабільну тенденцію до розширення обсягів реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції скоротилася на 8,38 %, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію виробничого процесу, що призвело до значного зниження частки собівартості у структурі доходу на 18,36 % та суттєвого зростання валового прибутку на 73,54 %.

В умовах воєнного часу, міграційних процесів та трансформації ринку праці кадрові ризики загострюються, що може негативно впливати на безперервність виробничого процесу, продуктивність праці та якість продукції. Попри позитивну динаміку зростання чисельності персоналу ТОВ «Орієнтир-Буделемент» (з 307 осіб у 2021 році до 362 осіб у 2024 році) та підвищення рівня

середньої заробітної плати (з 52 184 грн у 2023 році до 57 427 грн у 2024 році), підприємство стикається з кадровими ризиками, пов'язаними насамперед із дефіцитом кваліфікованих працівників, особливо технічного персоналу (електромеханіків, операторів виробничих ліній). Зростання доходу на одного працівника (до близько 8,92 млн грн у 2024 році) свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, однак водночас посилює залежність підприємства від наявного кадрового потенціалу. Стабільне зростання чисельності персоналу, зафіксоване у 2023-2024 рр., свідчить про ефективну кадрову політику підприємства, однак не усуває повністю ризиків нестачі висококваліфікованих кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники трудових ресурсів ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Рік	Кількість працівників	Середня зарплата (грн)	Дохід на працівника (тис. грн)
2021	307	35 747	6 817
2022	339	36 771	6 165
2023	359	52 184	9 020
2024	362	57 427	8 923

Джерело: [25]

Поточні вакансії включають електромеханіка (32-35 тис. грн), оператора виробничої лінії (26-30 тис. грн) та прибиральника (17,6 тис. грн), що вказує на потреби в технічному та операційному персоналі. Чисельність кадрів стабільно зростає з 307 осіб у 2021 році до 362 у 2024, паралельно з доходами, що демонструє ефективність кадрової стратегії в умовах промислового виробництва.

Отже, аналіз діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» показав наявність ключових операційних, фінансових та кадрових ризиків, зумовлених нестабільністю ринкового середовища, коливаннями витрат і дефіцитом кваліфікованого персоналу. Водночас позитивна динаміка показників у 2024 році свідчить про ефективність управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до кризових умов і мінімізувати вплив ризиків.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління ризиками

В умовах економічного спаду ефективність системи управління ризиками набуває критичного значення для забезпечення стабільності функціонування підприємства, збереження його фінансової стійкості та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Оцінка ефективності управління ризиками на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» базується на аналізі динаміки фінансових показників, ліквідності, прибутковості, структури витрат та фінансових потоків підприємства.

Динаміка отримання коштів на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» показує значні обсяги протягом 2020-2024 років (рис. 2.3).

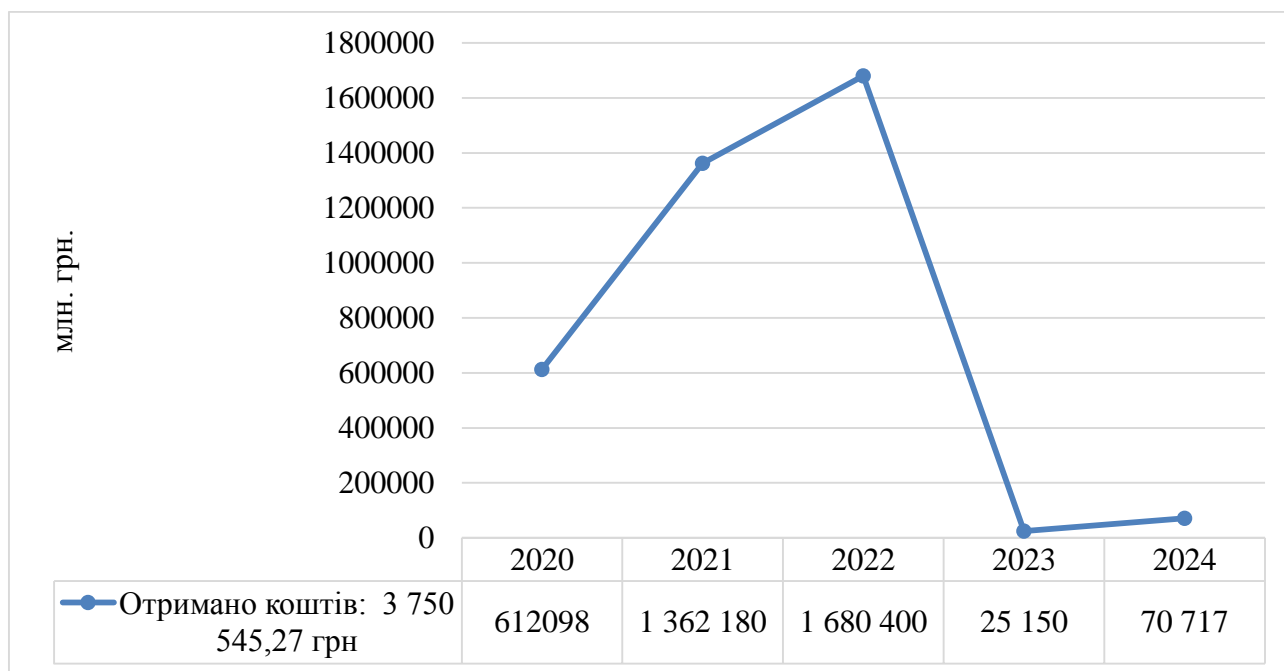


Рис. 2.3. Динаміка отримання коштів на ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Джерело: [28]

Дослідження динаміки отримання коштів підприємством у 2020-2024 роках свідчить про наявність значних коливань фінансових потоків. У 2020 році отримано 612 098 грн, після чого стрімке зростання до 1 362 180 грн у 2021 році та 1 680 400 грн у 2022 році. Однак у 2023 році відбувається різке падіння до 25 149 грн, а в 2024 році сума дещо зростає до 70 716 грн.

Окремі показники діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» у період 2022-2024 років свідчать про загальне зростання та розвиток підприємства, що відображаються в динаміці ключових економічних і фінансових показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Окремі показники діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент»
у період 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022, %	Відносне відхилення 2024/2022, %
Кількість персоналу	339	359	362	+23	+6,8
Дохід (тис. грн)	2090	3238,1	3230,1	+1 140,1	+1 140,1
Чистий прибуток (тис. грн)	102,7	603,9	578,5	+475,8	+475,8
Активи (тис. грн)	1394,1	1924	2001	+615,9	+615,9
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	476,1	1009,6	1109,4	+633,3	+633,3
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	1197,7	1011,2	806,9	-390,8	-390,8
Поточні зобов'язання (тис. грн)	174,5	552,9	497,8	+323,3	+323,3
Власний капітал, (тис. грн)	21,9	359,7	704,3	+682,4	+3115,1

Джерело: [25], [29]

Аналіз показників діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» у 2022–2024 рр. свідчить про загальне покращення фінансово-економічного стану підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка більшості основних показників діяльності, що вказує на поступове зміцнення позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Зокрема, дохід підприємства зріс з 2 090,0 млн грн у 2022 році до 3 230,1 млн грн у 2024 році, тобто на 1 140,1 млн грн або 54,6 %. Таке зростання може бути пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації продукції, розширенням клієнтської бази та підвищенням попиту на продукцію підприємства. Одночасно

спостерігається суттєве зростання чистого прибутку – з 102,7 млн грн до 578,5 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення результативності управління витратами.

Позитивною тенденцією є збільшення активів підприємства на 44,2 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсної бази ТОВ «Орієнтир-Буделемент». Значно зросли грошові кошти та їх еквіваленти – більш ніж удвічі, що вказує на покращення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Важливим позитивним фактором є зростання власного капіталу підприємства з 21,9 млн грн у 2022 році до 704,3 млн грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та зменшення ризику фінансової залежності. Одночасно спостерігається скорочення довгострокових зобов'язань на 32,6 %, також позитивно характеризує фінансовий стан підприємства.

Аналіз економічних індикаторів ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2020-2024 роки свідчить про поточні зміни у фінансовому стані та ефективності діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Економічні індикатори ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2020-2024 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	49,02	153,54	394,12	231,29	276,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	29,57	93,89	272,82	182,62	222,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	36,86	115,62	308,28	193,46	234,85
Коефіцієнт автономії	-41,36	-2,27	1,57	18,70	35,06
Рентабельність активів	–	29,15	7,37	31,39	28,80
Рентабельність власного капіталу	–	-172,72	-3 289,85	316,46	108,73
Чиста маржа	–	17,27	4,92	18,65	17,91
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-56,89	-3,62	3,10	55,77	111,34
Коефіцієнт заборгованості	55,67	24,29	12,52	28,74	24,78

Джерело: [29], [30]

Упродовж 2020-2024 років економічні індикатори ТОВ «Орієнтир-Буделемент» зазнали істотних змін, що свідчить про трансформацію фінансової стійкості та ефективності управління. Всі показники ліквідності зросли, особливо у 2022 році, коли коефіцієнт поточної ліквідності досяг 394,12, а абсолютної – 272,82, що вказує на надзвичайно високий рівень платоспроможності.

Коефіцієнт автономії, що у 2020–2021 роках мав від’ємні значення, поступово зростав і в 2024 році досяг 35,06%, вказуючи на відновлення фінансової незалежності. Показник рентабельності активів коливався в межах 7,37–31,39%, демонструючи ефективне використання ресурсів. Водночас рентабельність власного капіталу у 2022 році зафіксувала кризове значення (- 3289,85%), однак уже в 2023-2024 роках зросла до 316,46% та 108,73% відповідно, що є свідченням покращення фінансового управління. Зниження коефіцієнта заборгованості до 24,78% у 2024 році підтверджує зменшення залежності від зовнішніх фінансів.

Аналіз елементів операційних витрат дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити можливості для оптимізації витрат і виявити напрями, де необхідне управлінське втручання для підвищення рентабельності виробничої діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Елементи операційних витрат ефективності використання ресурсів на ТОВ
«Орієнтир-Буделемент»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період 2024 р., тис. грн	За аналогічний період попереднього 2023 р., тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 583 612,00	1 555 739,00
Витрати за оплату праці	2505	249 462,00	224 810,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 587,00	30 152,00
Амортизація	2515	59 368,00	84 737,00
Інші операційні витрати	2520	534 971,00	538 367,00
Разом	2550	2 465 900,00	2 433 805,00

Джерело: [30]

Аналіз структури операційних витрат підприємства фіксує незначне зростання їх загального обсягу у звітному періоді порівняно з попереднім роком. Загальна сума витрат зросла з 2 433 805 тис. грн до 2 465 900 тис. грн, тобто на 32 095 тис. грн (близько 1,3%), що може пояснюватися розширенням виробництва чи подорожчанням ресурсів.

Домінуючу конкурентну структуру забезпечують матеріальні витрати: у звітному періоді вони досягли 1 583 612 тис. грн, збільшившись на 27 873 тис. грн, що підкреслює високу матеріаломісткість процесів. Витрати на оплату праці також піднялися з 224 810 тис. грн до 249 462 тис. грн (+24 652 тис. грн), ймовірно, через зростання чисельності персоналу чи заробітних ставок. відповідно, відрахування на соціальні потреби зросло на 8 435 тис. грн як прямий внаслідок розширення фонду оплати праці.

Разом з тим спостерігається зменшення амортизаційних відрахувань: їх обсяг скоротився з 84 737 тис. грн до 59 368 тис. грн, тобто на 25 369 тис. грн. Це може свідчити про зміну структури основних засобів або завершення процесу амортизації частини активів. Крім того, інші операційні витрати незначно зменшилися – на 3 396 тис. грн, що може бути результатом оптимізації окремих адміністративних або виробничих витрат підприємства.

Загалом проведена оцінка свідчить, що система управління ризиками на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є відносно ефективною, оскільки підприємство демонструє здатність до відновлення після кризових явищ, зростання ключових фінансових показників та зміцнення фінансової стійкості.

Отже, для підвищення ефективності управління ризиками в умовах економічного спаду підприємству доцільно посилити контроль за грошовими потоками, удосконалити систему фінансового планування, диверсифікувати джерела постачання ресурсів та впровадити більш гнучкі механізми реагування на зміни зовнішнього середовища, що сприятиме зниженню рівня ризиків та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕЦЕСІЇ

3.1. Формування антикризової стратегії підприємства ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

В умовах економічної рецесії, нестабільності ринку будівельних матеріалів, зростання вартості сировини та логістичних витрат особливого значення набуває формування ефективної антикризової стратегії підприємства. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» така стратегія повинна бути спрямована не лише на мінімізацію ризиків, але й на забезпечення стабільності діяльності, збереження конкурентних позицій та підвищення фінансової стійкості підприємства.

На відміну від універсальних антикризових заходів, стратегія для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, а саме залежність від коливання попиту у будівельній сфері, високу матеріаломісткість продукції, залежність від постачальників сировини та вплив інфляційних процесів на собівартість продукції. Саме тому основними елементами антикризової стратегії підприємства мають стати фінансова стабілізація, диверсифікація постачання, оптимізація витрат, цифровізація управління ризиками та розширення клієнтської бази.

Першим напрямом антикризової стратегії є посилення фінансової безпеки підприємства. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільним є створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат та тимчасового зниження доходів у період економічного спаду. Крім того, підприємству необхідно впровадити систему щомісячного моніторингу ліквідності та платоспроможності, що дозволить оперативно виявляти ризики дефіциту оборотних коштів.

Другим важливим елементом стратегії є оптимізація витрат підприємства. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно провести перегляд структури витрат та скоротити непродуктивні витрати без зниження якості продукції. Зокрема, підприємству рекомендується зменшити енергетичні витрати шляхом модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій. Також ефективним заходом може стати автоматизація окремих виробничих і управлінських процесів, що дозволить скоротити адміністративні витрати та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Наступним напрямом антикризової стратегії повинна стати диверсифікація постачальників і ринків збуту. Оскільки підприємство працює у сфері будівельних матеріалів, ризик залежності від окремих постачальників є досить високим. У зв'язку з цим ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно укласти договори одночасно з кількома постачальниками сировини для уникнення перебоїв у виробництві та зростання закупівельних цін.

Особливу увагу необхідно приділити цифровізації системи управління ризиками. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільним є впровадження програмного забезпечення для фінансового планування та прогнозування ризиків, яка дозволить керівництву підприємства швидше реагувати на зміни ринкової ситуації, контролювати витрати, аналізувати ефективність діяльності та прогнозувати можливі фінансові втрати. На відміну від багатьох підприємств галузі, які використовують традиційні методи управління, цифровізація дозволить підприємству підвищити точність управлінських рішень та скоротити час реагування на кризові явища.

Також важливим елементом антикризової стратегії є підвищення кадрової стійкості підприємства. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно впровадити систему мотивації працівників, яка буде залежати від результатів діяльності підприємства та продуктивності праці, що дозволить зберегти кваліфікований персонал навіть в умовах скорочення обсягів виробництва. Підприємству варто проводити навчання працівників щодо роботи в умовах кризових ситуацій та формувати систему швидкого реагування на виробничі ризики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні елементи антикризової стратегії ТОВ «Орієнтир-Буделемент» в умовах рецесії

Проблема підприємства	Запропоновані заходи для ТОВ «Орієнтир-Буделемент»	Очікуваний результат
Нестача оборотних коштів та ризик зниження ліквідності	Формування резервного фонду; щомісячний контроль ліквідності; посилення контролю дебіторської заборгованості	Підвищення фінансової стійкості та зменшення ризику неплатоспроможності
Зростання собівартості продукції через інфляцію та подорожчання ресурсів	Скорочення непродуктивних витрат; модернізація обладнання; впровадження енергоощадних технологій	Зниження витрат виробництва та підвищення прибутковості
Залежність від окремих постачальників сировини	Укладання договорів із декількома постачальниками; пошук альтернативних каналів закупівель	Зменшення ризику перебоїв у постачанні та стабілізація виробництва
Зниження попиту на будівельну продукцію в умовах рецесії	Розширення співпраці з регіональними дилерами та приватними клієнтами; активізація маркетингової діяльності	Збільшення обсягів реалізації та зниження ризику втрати клієнтів
Повільне реагування на зміни ринкової ситуації	Впровадження програмного забезпечення для фінансового аналізу та прогнозування ризиків	Підвищення оперативності управлінських рішень
Ризик втрати кваліфікованих працівників	Впровадження системи мотивації; навчання персоналу антикризовому управлінню	Збереження кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці

Джерело: створено автором

Отже, антикризова стратегія ТОВ «Орієнтир-Буделемент» повинна мати комплексний характер та враховувати специфіку діяльності підприємства в умовах рецесії. Її основними елементами мають стати фінансова стабілізація, оптимізація витрат, диверсифікація постачальників і ринків збуту, цифровізація управління ризиками та підвищення кадрової стійкості. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству знизити вплив кризових факторів, підвищити ефективність системи управління ризиками та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Впровадження сучасних інструментів управління бізнес-ризиками на підприємстві ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

В сучасних умовах нестабільності економічного середовища ефективно функціонування підприємства неможливе без використання сучасних інструментів управління бізнес-ризиками. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент», яке здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації будівельних матеріалів, питання управління ризиками є особливо актуальним через залежність підприємства від коливань попиту, цін на сировину, логістичних витрат та платоспроможності контрагентів. Саме тому підприємству доцільно впровадити комплекс сучасних інструментів управління ризиками, які враховуватимуть специфіку його діяльності та дозволять своєчасно реагувати на кризові явища.

Одним із ключових інструментів для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» повинна стати автоматизована система моніторингу ризиків. Її особливістю має бути постійний аналіз фінансових, виробничих та ринкових показників підприємства в режимі реального часу. На відміну від традиційного підходу, коли аналіз здійснюється періодично та вручну, автоматизована система дозволить оперативно виявляти критичні зміни, зокрема зниження ліквідності, зростання дебіторської заборгованості або скорочення обсягів реалізації продукції. Для підприємства будівельної галузі це особливо важливо, оскільки ринок характеризується високою чутливістю до економічних коливань.

Для доведення ефективності цього інструменту слід зазначити, що автоматизований моніторинг дозволяє скоротити час реагування керівництва на ризикові ситуації та мінімізувати фінансові втрати. Наприклад, своєчасне виявлення простроченої дебіторської заборгованості дозволить підприємству швидше застосовувати заходи щодо повернення коштів або змінювати умови співпраці з ненадійними контрагентами.

Наступним інструментом управління ризиками для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно визначити систему ризик-індикаторів KRI. Для даного підприємства такими індикаторами можуть бути рівень простроченої

дебіторської заборгованості, зміна цін на сировину, рівень виробничих витрат, коефіцієнт ліквідності та обсяг реалізації продукції.

Перевагою цього інструменту саме для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є можливість прогнозування кризових ситуацій ще до моменту їх фактичного виникнення. Наприклад, різке зростання витрат на сировину може свідчити про майбутнє підвищення собівартості продукції та необхідність коригування цінової політики підприємства.

Важливим сучасним інструментом також є впровадження сценарного планування ризиків. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно розробити декілька сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, реалістичний та кризовий. У межах кожного сценарію підприємство повинно мати заздалегідь визначений алгоритм дій щодо скорочення витрат, зміни обсягів виробництва, пошуку нових постачальників або залучення додаткових фінансових ресурсів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сценарії розвитку діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» в умовах рецесії

Сценарій	Основні ризики	Дії підприємства	Очікуваний результат
Оптимістичний	Незначне коливання цін на сировину та логістику	Розширення виробництва; збільшення обсягів реалізації; інвестування в модернізацію обладнання; активізація маркетингової діяльності	Зростання прибутку та зміцнення конкурентних позицій
Реалістичний	Зниження платоспроможності клієнтів; збільшення собівартості продукції	Контроль витрат; часткова автоматизація процесів; диверсифікація постачальників; контроль дебіторської заборгованості	Підтримання стабільної діяльності та уникнення значних збитків
Кризовий	Втрата клієнтів; дефіцит оборотних коштів; перебої у постачанні сировини	Скорочення непродуктивних витрат; тимчасове зменшення обсягів виробництва; перегляд цінової політики; використання резервного фонду; пошук нових ринків збуту	Мінімізація фінансових втрат та збереження платоспроможності підприємства

Джерело: створено автором

Унікальність цього інструменту для досліджуваного підприємства полягає у його адаптації до специфіки будівельної галузі. Оскільки попит на будівельні матеріали значною мірою залежить від економічної ситуації та сезонних факторів, сценарне планування дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін ринку та уникнути значних збитків у періоди спаду.

Крім цього, ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно впровадити систему рейтингової оцінки контрагентів. Суть цього інструменту полягає у формуванні внутрішньої бази оцінювання постачальників і покупців за такими критеріями, як платіжна дисципліна, стабільність співпраці, фінансовий стан та ризик невиконання договірних зобов'язань. Для підприємства це дозволить мінімізувати ризик співпраці з ненадійними партнерами та зменшити втрати від прострочених платежів.

Ефективність даного інструменту підтверджується тим, що підприємство зможе своєчасно виявляти проблемних контрагентів та обмежувати фінансові ризики ще до виникнення критичних ситуацій. Це особливо важливо для ТОВ «Орієнтир-Буделемент», оскільки значна частина ризиків підприємства пов'язана саме з розрахунками між суб'єктами господарювання.

Ще одним перспективним інструментом є впровадження цифрової панелі управління ризиками (Risk Dashboard). Вона повинна відображати ключові ризики підприємства у вигляді графіків, показників та аналітичних звітів. Для керівництва ТОВ «Орієнтир-Буделемент» це дозволить швидко оцінювати поточний стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сучасні інструменти управління бізнес-ризиками для ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Інструмент	Суть інструменту	Особливість для ТОВ «Орієнтир-Буделемент»	Очікуваний результат
Автоматизована система моніторингу ризиків	Постійний аналіз фінансових та виробничих показників	Контроль ліквідності, дебіторської заборгованості та обсягів реалізації	Оперативне реагування на кризові ситуації

Продовження таблиці 3.3

Система KRI (Key Risk Indicators)	Визначення ключових індикаторів ризику	Контроль цін на сировину, витрат виробництва та фінансових показників	Попередження ризиків до моменту їх виникнення
Сценарне планування	Розробка декількох сценаріїв розвитку подій	Адаптація до сезонності та нестабільності будівельного ринку	Підвищення гнучкості підприємства
Рейтингова оцінка контрагентів	Аналіз надійності партнерів	Зменшення ризику співпраці з проблемними клієнтами та постачальниками	Скорочення фінансових втрат
Digital Risk Dashboard	Візуалізація ключових ризиків у цифровій системі	Швидкий доступ керівництва до інформації про ризики	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: створено автором

Отже, запропоновані інструменти є ефективними саме для ТОВ «Орієнтир-Буделемент», оскільки вони враховують специфіку діяльності підприємства, його залежність від ринкових коливань та необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. На відміну від стандартних методів управління ризиками, запропоновані інструменти мають комплексний та превентивний характер, що дозволяє не лише ліквідувати наслідки кризових ситуацій, але й попереджати їх виникнення.

3.3. Розробка системи моніторингу та раннього попередження ризиків ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Розробка системи моніторингу та раннього попередження ризиків ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є важливим елементом сучасного управління підприємством, що функціонує в умовах високої невизначеності будівельного ринку. Така система дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та оперативно приймати управлінські рішення для мінімізації негативних наслідків. Її впровадження сприяє підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності функціонування підприємства.

Основою системи моніторингу є безперервне спостереження за внутрішніми та зовнішніми факторами ризику. До внутрішніх факторів належать фінансовий стан підприємства, рівень витрат, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, ефективність використання ресурсів, організація виробничих процесів. Зовнішні фактори включають зміни в законодавстві, коливання цін на будівельні матеріали, рівень попиту на продукцію, дії конкурентів, макроекономічні умови. Систематичний аналіз цих показників дозволяє формувати цілісне уявлення про поточний стан підприємства та виявляти ризики на ранніх етапах їх виникнення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система моніторингу та раннього попередження ризиків ТОВ «Орієнтир-Буделемент»

Вид ризику	Ключові індикатори	Граничне значення	Періодичність моніторингу	Відповідальні особи	Механізм реагування
Фінансовий ризик	Зниження ліквідності; зростання кредиторської заборгованості	Коеф. ліквідності < 1; зростання боргу > 10%	Щомісячно	Фінансовий директор	Оптимізація витрат, реструктуризація заборгованості
Ризик зниження попиту	Скорочення обсягів реалізації	Зниження > 15%	Щоквартально	Відділ збуту	Активізація маркетингу, розширення ринків збуту
Виробничий ризик	Порушення термінів виконання робіт	Відхилення > 10% від графіка	Щотижнево	Керівник виробництва	Перегляд графіків, залучення додаткових ресурсів
Ризик зростання витрат	Збільшення собівартості продукції	Зростання > 10%	Щомісячно	Економічний відділ	Пошук дешевших постачальників, оптимізація ресурсів
Ринковий ризик	Зміна цін на будматеріали	Зростання > 15%	Щомісячно	Відділ постачання	Перегляд контрактів, диверсифікація постачальників

Продовження таблиці 3.4

Правовий ризик	Зміни в законодавстві	Введення нових регуляцій	За потреби	Юридичний відділ	Адаптація діяльності, оновлення внутрішніх документів
Кадровий ризик	Плинність персоналу	> 10% на рік	Щорічно	HR-відділ	Підвищення мотивації, навчання персоналу
Операційний ризик	Збої у виробничих процесах	Частота збоїв > 5%	Щомісячно	Керівники підрозділів	Впровадження контролю якості, технічне оновлення

Джерело: створено автором

Важливою складовою системи є визначення ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI), які сигналізують про можливе погіршення ситуації. Для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» такими індикаторами можуть бути зниження обсягів реалізації продукції, зростання собівартості, порушення термінів виконання будівельних робіт, зменшення ліквідності, збільшення заборгованості або нестабільність грошових потоків. Встановлення граничних значень для кожного індикатора дозволяє оперативно реагувати на відхилення та запобігати розвитку кризових ситуацій.

Система раннього попередження ризиків передбачає не лише фіксацію відхилень, але й розробку механізмів реагування на них. Це включає створення алгоритмів дій для різних сценаріїв розвитку подій, визначення відповідальних осіб, а також формування резервних планів (contingency plans). Наприклад, у разі зростання вартості матеріалів підприємство може переглядати постачальників або оптимізувати витрати, а при зниженні попиту – активізувати маркетингову діяльність або диверсифікувати види послуг.

Не менш важливим етапом є автоматизація процесів моніторингу та аналізу ризиків. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє значно підвищити швидкість обробки даних, забезпечити їх точність та своєчасність. Автоматизовані системи можуть формувати звіти, сигналізувати про критичні відхилення та надавати аналітичну інформацію для прийняття управлінських

рішень. Це особливо актуально для підприємств будівельної галузі, де велика кількість змінних факторів потребує оперативного реагування.

Ефективність функціонування системи моніторингу значною мірою залежить від рівня організації управління та кваліфікації персоналу. Важливо забезпечити чіткий розподіл відповідальності, налагодити комунікацію між підрозділами та проводити регулярне навчання працівників щодо управління ризиками. Крім того, система повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб враховувати зміни у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі підприємства.

Отже, розробка системи моніторингу та раннього попередження ризиків у ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є комплексним і стратегічно важливим процесом, який забезпечує підвищення рівня керованості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Запроваджена система дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й формує основу для їх кількісної та якісної оцінки, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, впровадження механізмів реагування та резервних планів дозволяє мінімізувати можливі втрати, зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків та забезпечити безперервність господарської діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій у процесі моніторингу значно підвищує ефективність функціонування системи, забезпечуючи швидкість, точність і актуальність аналітичної інформації.

У підсумку, система моніторингу та раннього попередження ризиків виступає дієвим інструментом антикризового управління, який сприяє зміцненню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку ТОВ «Орієнтир-Буделемент».

ВИСНОВКИ

Отже, у процесі виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ризиками бізнесу на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» в умовах економічного спаду, а також розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності системи ризик-менеджменту на підприємстві.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління бізнес-ризиками в умовах економічної кризи. Досліджено сутність бізнес-ризиків, їх роль у діяльності підприємства та вплив на прийняття управлінських рішень. Визначено, що в умовах рецесії ризики набувають комплексного характеру та значно зростає їх вплив на фінансові результати підприємства. Проаналізовано організацію управління ризиками, яка передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків у загальну систему управління підприємством. Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду показало, що українські підприємства здебільшого застосовують спрощені підходи, тоді як зарубіжні компанії використовують більш комплексні та цифровізовані системи управління ризиками.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» та оцінку ефективності управління ризиками на підприємстві. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено основні напрями діяльності та особливості функціонування в умовах нестабільного середовища. У процесі дослідження було проаналізовано ключові фінансово-економічні показники підприємства за 2020-2024 рр. Встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції коливався: у 2021 році він знизився на 35,4% порівняно з 2020 роком, однак у подальші роки спостерігалось поступове відновлення, і у 2024 році досяг 3 230 102 тис. грн. Собівартість продукції мала тенденцію до зростання, зокрема її частка у доході зросла до 74,6% у 2023 році, що свідчить про підвищення витратомісткості виробництва, але у 2024 році знизилася до 60,9% завдяки оптимізації витрат.

Валовий прибуток підприємства у 2021 році скоротився більш ніж удвічі, однак у 2024 році зріс до 1 264 363 тис. грн, що свідчить про відновлення ефективності діяльності. Аналіз кадрового потенціалу показав зростання чисельності працівників з 307 осіб у 2021 році до 362 осіб у 2024 році, а також підвищення середньої заробітної плати, що позитивно впливає на мотивацію персоналу, але водночас загострює проблему дефіциту кваліфікованих кадрів.

Оцінка фінансових показників свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства: власний капітал зріс з від'ємного значення у 2020 році до 704 317 тис. грн у 2024 році, а коефіцієнт автономії досяг 35,06%. Показники ліквідності залишаються на високому рівні, що свідчить про достатню платоспроможність підприємства. Водночас виявлено значні коливання грошових потоків, що є ознакою фінансових ризиків. Загалом встановлено, що підприємство має ефективну, але потребує вдосконалення систему управління ризиками.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Орієнтир-Буделемент» в умовах економічного спаду. Запропоновано формування антикризової стратегії, яка передбачає забезпечення фінансової стабільності, оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності та диверсифікацію діяльності підприємства. Особливу увагу приділено розробці системи моніторингу та раннього попередження ризиків, яка базується на використанні ключових індикаторів ризику та дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах економічного спаду. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізації ризиків та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк, В., Марич, М. Вплив макроекономічної політики на ліквідність та фінансову стійкість малих і середніх підприємств крізь призму банківської діяльності. Облік і фінанси, 2, 32-39. 2025. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-32-39](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-32-39) (дата звернення: 15.03.2026).
2. Дашко І.М., Стефанік С.М. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4443> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Дергачова В.В., Колешня Я.О. Економічна безпека підприємства на засадах антикризового управління. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1936> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Дикань, В. Л., Токмакова, І. В., Чорнобровка, І. В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. Вісник економіки транспорту і промисловості, 89, 9-19. 2025. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330568> (дата звернення: 17.03.2026).
5. Ільчук, М. О. Фінансово-економічні інструменти оптимізації конкурентного потенціалу МСП Волинської області. Академічні візії, 47, 1-8. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17148045> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Козловський, С. В., Скомаровський, В. В., Солоненко, Ю. В., Довгалюк, Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 9. С. 78–82. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.78> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Леонова, Б., Островська, О., Круш, В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. Економіка та суспільство, (56). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65> (дата звернення: 18.03.2026).

8. Мельник, Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування, 2(100), 3–11. 2022. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11) (дата звернення: 19.03.2026).
9. Монтика, Ю. С. Інноваційні інструменти управління фінансовими потоками малих та середніх підприємств. Трансформаційна економіка, 1 (10), 63–68. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-10> (дата звернення: 15.03.2026).
10. Одношевна О.О., Мінковська А.В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283> (дата звернення: 17.03.2026).
11. Опендатабот. Інформація про ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://opendatabot.ua/c/36108100> (дата звернення: 23.03.2026).
12. Офіційний сайт ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://www.stonelight.ua/about-us/> (дата звернення: 21.03.2026).
13. Поліщук О.Б. Економічна безпека підприємства : генезис та сучасні функціональні цілі. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 67. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/67_2021/9.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
14. Румик, І. І., & Мельніченко, І. В. Методика наукового дослідження фінансової стійкості в системі економічного механізму малих підприємств: принципи управління та діагностика рівня. Ефективна економіка, 5. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.21> (дата звернення: 15.03.2026).
15. Сичов, О. В. Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України. Агросвіт, 6, 149–157. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.149> (дата звернення: 17.03.2026).
16. Тітенко, З. М., Капля, О. Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Ефективна економіка, 2. 2024. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72> (дата звернення: 18.03.2026).

17. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400> (дата звернення: 16.03.2026).
18. Тульчинська, С., Клименко, М. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. Економіка та суспільство, (73). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5> (дата звернення: 19.03.2026).
19. Хома І.Б., Боберський Р.І. Управління фінансовими ризиками в умовах війни. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 84. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/9.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
20. Чалюк Ю . Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133> (дата звернення: 15.03.2026).
21. Черничко, Т., Михайляк, Г. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. Економіка та суспільство, (49). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43> (дата звернення: 18.03.2026).
22. Шевченко А.М., Чакалов А.К. Фінансові та правові ризики для розвитку бізнесу в умовах цифровізації та роль механізму управління економічною безпекою підприємства у протидії їм. Трансформаційна економіка. 2025. № 2 (11). URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/192> (дата звернення: 16.03.2026).
23. Янковська Л.А., Семчук Ж.В., Шевчук Я.В., Антонюк Н.А., Нагірна О.В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Випуск 37. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/816> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Середній. 2020. 29 квітня. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 15.03.2026).
25. Clarity Project. Історичні показники ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://clarity-project.info/edr/36108100/finances> (дата звернення: 23.03.2026).
26. Clarity Project. Основна інформація про ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://clarity-project.info/edr/36108100> (дата звернення: 23.03.2026).
27. Clarity Project. Публічні фінанси ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://clarity-project.info/edr/36108100/treasury> (дата звернення: 28.03.2026).
28. Clarity Project. Транзакції ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://clarity-project.info/edr/36108100/treasury> (дата звернення: 27.03.2026).
29. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2020-2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/36108100/yearly-finances> (дата звернення: 25.03.2026).
30. Clarity Project. Фінансові індикатори ТОВ «Орієнтир-Буделемент». URL: <https://clarity-project.info/edr/36108100/finances> (дата звернення: 04.03.2026). (дата звернення: 28.03.2026).