Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК ____

Шейко Любов Іванівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження ризиків в діяльності ТОВ «ВО Карпати»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня Л. І. Шейко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Кочкодан Володимир Богданович к.е.н., доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри Кінаш І. П.

“ ” 2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Шейко Любов Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Дослідження ризиків в діяльності ТОВ «ВО Карпати»

Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи):

Керівник роботи: Кочкодан Володимир Богданович к.е.н., доцент

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої основи № 196/7 від 30.04.2026 р

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: матеріали наукових конференцій, публікації українських і зарубіжних науковців, звітні дані підприємств, монографічні дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти, електронні ресурси, статті з періодичних видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Теоретичні основи управління ризиками підприємства. Дослідження ризиків діяльності ТОВ «ВО Карпати». Формування дерева рішень ТОВ «ВО Карпати». Вдосконалення управління ризиками у діяльності ТОВ «ВО Карпати» .

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): модель управління на підприємстві; формування дерева рішень тов «во карпати».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	02.02.2026	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи управління ризиками підприємства	15.03.2026	виконано
3	Розділ 2 Дослідження ризиків в діяльності ТОВ «ВО Карпати»	25.04.2026	виконано
5	Розділ 3 Вдосконалення управління ризиками у діяльності ТОВ «ВО Карпати»	29.05.2026	виконано
6	Висновки	07.06.2026	виконано

Студент Шейко Л. І.

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Кочкодан В.Б.

Особистий підпис Розшифрування

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню ризиків у діяльності ТОВ «ВО Карпати» – провідного підприємства з виробництва електротехнічної продукції для автомобільної промисловості, що працює в умовах воєнного стану та глобальної конкуренції. Об'єктом дослідження є процес управління ризиками, предметом – теоретичні та прикладні аспекти виявлення, оцінки та мінімізації ризиків на промисловому підприємстві.

За допомогою комплексу методів: теоретичного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, фінансово-економічний аналізу, методу експертної оцінки, складеному дереву рішень проведено ґрунтовний аналіз ризиків на підприємстві в результаті якого виявлено залежність від одного іноземного замовника, дефіциту персоналу, високі військові загрози та недостатню ефективність існуючої системи управління ризиками.

За результатами досліджень запропоновано комплекс заходів, що дозволять суттєво зменшити ризики, зберегти наявний та в подальшому збільшити капітал підприємства. Розроблені рекомендації забезпечують безперервність виробничих процесів, підвищують інноваційність та конкурентоспроможність підприємства, а також створюють передумови для виходу на іноземні ринки. Проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, що підтвердив їхню доцільність.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, дослідження ризиків, вдосконалення управління ризиками, оцінювання та аналіз ризиків.

ANOTATION

The bachelor's thesis is dedicated to the study of risks in the operations of LLC "Production Association Karpaty" – a leading enterprise in the manufacturing of electrical products for the automotive industry, operating under martial law and global competition. The object of the study is the risk management process, while the subject encompasses the theoretical and applied aspects of risk identification, assessment, and mitigation at an industrial enterprise.

Using a comprehensive set of methods, including theoretical analysis, SWOT analysis, PEST analysis, financial and economic analysis, the expert evaluation method, and a decision tree model, a thorough risk analysis of the enterprise was conducted. The analysis revealed dependency on a single foreign customer, labor shortages, high military threats, and insufficient efficiency of the existing risk management system.

Based on the research findings, a set of measures has been proposed to significantly reduce risks, preserve current capital, and subsequently increase the enterprise's capital. The developed recommendations ensure the continuity of production processes, enhance the enterprise's innovativeness and competitiveness, and create preconditions for entering foreign markets. The calculation of the economic efficiency of the proposed measures was performed, confirming their feasibility.

Keywords: risk, risk management, risk research, enhancement of risk management, risk assessment and analysis.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.2 Сутність та класифікація ризиків на підприємстві 9

1.2 Система оцінювання та аналізу ризиків 14

1.3 Світовий та вітчизняний досвід управління ризиками в умовах нестабільності 22

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВО КАРПАТИ» 29

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВО Карпати» та аналіз його внутрішнього середовища 29

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 37

2.3 Дослідження ризиків та методів управління ними в діяльності ТОВ «ВО Карпати» 45

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВО КАРПАТИ» 51

3.1 Напрямки вдосконалення управління ризиками ТОВ «ВО Карпати» 51

3.2 Обґрунтування вибору заходів з вдосконалення управління ризиками 54

3.3 Оцінка ефективності запропонованих змін 60

ВИСНОВОК 63

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, особливо під час воєнного стану, проблема управління ризиками набуває першочергового значення. Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, спричинений військовою агресією, порушенням логістичних ланцюгів, міграцією робочої сили та енергетичною, вимагає від підприємства розробки та впровадження ефективних механізмів виявлення, оцінки та мінімізації ризиків. Це особливо актуально для підприємств машинобудівної галузі, які мають стратегічне значення для економіки держави. ТОВ «ВО Карпати», будучи одним з провідних виробників електротехнічної продукції для автомобільної промисловості та оборонно-промислового комплексу, працює в умовах підвищених ризиків, що зумовлює необхідність поглибленого вивчення його діяльності в цьому аспекті.

Метою дослідження є вивчення ризиків у діяльності ТОВ «ВО Карпати» та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи їх управління для забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності ТОВ «ВО Карпати» як складна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечує виявлення, оцінку та мінімізацію загроз для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків на промисловому підприємстві в умовах воєнного стану та глобальної конкуренції, а також сукупність методів, прийомів та показників, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень у сфері управління ризиками.

Поставлена мета призвела до вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретичні принципи формування ризиків у стратегічному управлінні підприємством;
- проаналізувати систему оцінки ризиків підприємства та роль управління ризиками в його стратегії;
- дослідити світовий та вітчизняний досвід управління ризиками в умовах нестабільності;
- провести комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВО Карпати», включаючи дослідження його внутрішнього та зовнішнього середовища;
- виявити та класифікувати основні ризики, що впливають на діяльність підприємства;
- визначити напрямки вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві;
- обґрунтувати вибір заходів щодо мінімізації ризиків та оцінити їх ефективність.

Методологічною основою дослідження є теоретичні методи (аналіз, узагальнення, порівняння), емпіричні методи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, системний аналіз), методи фінансово-економічного аналізу (горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності), а також спеціальні методи управління ризиками (метод експертної оцінки, метод аналогій).

Інформаційну основу дослідження сформували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління ризиками, фінансова звітність ТОВ «ВО Карпати» за 2022–2025 роки, дані Державної служби статистики України, результати власних спостережень та аналітичні матеріали з відкритих джерел. Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація ризиків на підприємстві

В наш час ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність вивчення ризиків як невід'ємної частини господарської діяльності підприємств. Питання ризиків, їх систематизації та управління привернуло увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Альгіна А. П., Балабанова І. Т., Бачкая Т., Вітлінського В. В., Гранатурова В. М., Кейнса Дж. М., Марковича Г., Найта Ф., Ноймана Й., Моргенштерна О., Шарпа У., Шумпетера Й. та інших. Незважаючи на значні досягнення, досі немає єдиного підходу до тлумачення категорії «ризик», що пояснюється складністю та багатогранністю цього явища [1, с. 12].

Термін «ризик» походить від латинської мови. resecō («відрізати»), що символізує небезпеку для моряка, який маневрує між скелями. Ця етимологія влучно показує сутність ризику як діяльності на межі між успіхом і невдачею [2, с. 25]. У сучасній економічній науці ризик розглядається як ймовірність подій, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства [3, с. 47]. Підсумовуючи підходи до тлумачення терміна, можна виділити три основні групи визначень:

1. Об'єктивний підхід - ризик розглядається як об'єктивно існуюче явище, незалежне від свідомості особи, яка приймає рішення. Прихильники цього підходу зосереджуються на кількох характеристиках ризику, зокрема, на частоті несприятливих подій [4, с. 88].
2. Суб'єктивний підхід - ризик тлумачиться як суб'єктивна оцінка конкретної можливості встановлення небажаних наслідків. Згідно з цим підходом, ризик залежить від психологічних особливостей особи, яка приймає рішення, її досвіду, знань та ставлення до ризику [1, с. 15].

3. Об'єктивно-суб'єктивний підхід – визнання того, що ризик має як об'єктивну основу (наявність невизначеності, ймовірний характер подій), так і суб'єктивну складову (оцінка фактичної особи, яка прийняла рішення) [3, с. 49].

У вітчизняному законодавстві підприємницький ризик тлумачиться як ймовірність понесення витрат у процесі здійснення підприємством господарських операцій або отримання додаткового прибутку внаслідок багатоваріантності можливих рішень або невизначеності виробничих ситуацій [5, с. 112].

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити такі ключові характеристики ризику [1, с. 18; 4, с. 92]:

- Невизначеність – ризик існує лише тоді, коли можливий більш ніж один (альтернативний) перебіг подій.
- Імовірнісний характер – ризик може відбутися або не відбутися; це імовірнісна, а не визначена категорія.
- Наявність збитків/пошкоджень – наслідком реалізації ризику можуть бути матеріальні, трудові, фінансові втрати, втрата часу, репутації тощо.
- Альтернативність – надання вибору з кількох можливих варіантів дій.
- Конфлікт інтересів – джерелом ризику може бути конфлікт інтересів різних суб'єктів господарювання.
- Інформаційна обмеженість – неповнота або недостатня якість інформації є єдиною причиною ризику.

Важливим аспектом дослідження ризику є визначення його функцій. Виділяються такі основні функції ризику [2, с. 30; 5,с. 115]:

- Інноваційна – стимулює пошук нетрадиційних рішень, впровадження нових технологій, розвиток нових ринків;
- Регулююча – відіграє роль власного каталізатора ефективності, спонукаючи підприємство уникати невиправданих ризиків;
- Захисна – проявляється у формуванні механізмів страхування, резервування, диверсифікації;
- Аналітична – наявність вибору оптимального рішення з кількох можливих варіантів спонукає до глибокого аналізу ситуації.

Слід також зазначити, що ризик виконує компенсаторну функцію – можливість отримання додаткового прибутку за умови прийняття виправданого ризику, що є стимулом для розвитку підприємництва [3, с. 52].

Структура ризику – це сукупність взаємопов'язаних елементів [4, с. 95]:

- Джерело ризику – події або явища, що створюють загрозу збитків або шанс отримати додаткові вигоди;
- Об'єкт ризику – на що спрямована дія джерела ризику (матеріальні цінності, майнові інтереси, фінансові ресурси тощо);
- Наслідки реалізації ризику – результат реалізації загрози або шансу (збитки, втрати, додаткові вигоди).

До основних джерел ризику належать [1, с. 20; 6, с. 134]:

- випадковість подій (неможливість точного прогнозування результатів соціально-економічних процесів);
- розширення інтересів різних суб'єктів господарювання (конкуренція, конфлікт інтересів);
- інформаційна обмеженість – неповнота або недостатня якість інформації є єдиною причиною ризику.
- неможливість однозначного пізнання об'єктів, процесів та явищ;

- різноманітність соціально-психологічних інститутів осіб, що приймають рішення.

Виникнення ризиків у підприємницькій діяльності зумовлене впливом двох груп факторів: внутрішніх (пов'язаних з організаційно-виробничою структурою підприємства, якістю управління, технологічними особливостями тощо) та зовнішніх (стан економіки, політична ситуація, зміни в законодавстві, дії конкурентів тощо) [2, с. 33; 5, с. 118].

Проблема створення загальноприйнятої класифікації ризиків зумовлена різноманітністю видів ризиків та відсутністю єдиного підходу до їх визначення. Одні й ті ж ризики по-різному трактуються більшістю вчених, що ускладнює процес їх ідентифікації та управління [6,с.140]. За результатами узагальнення існуючих підходів [3,с.55; 4,с. 100], пропонується наступна класифікація ризиків підприємства за основними ознаками:

За сферою виникнення:

- Зовнішні ризики (пов'язані із зовнішніми факторами: змінами законодавства, макроекономічними коливаннями, діями конкурентів тощо);
- Внутрішні ризики (викликані діяльністю самого підприємства: виробничі помилки, проблеми з персоналом, технологічні збої).

За характером наслідків:

- Чисті ризики – реалізація яких може призвести лише до негативних наслідків (збитків) або повністю до результату;
- Спекулятивні ризики – передбачають можливість отримання як позитивних, так і негативних результатів (фінансові ризики, інвестиційні ризики).

За видами діяльності підприємства:

- Операційні ризики (пов'язані з основною виробничо-господарською діяльністю);

- Інвестиційні ризики (виникають під час здійснення інвестиційної діяльності);
- Фінансові ризики (викликані фінансовими операціями підприємства).

За джерелами виникнення (з точки зору економічного ризику):

- Маркетингові ризики (пов'язані з невизначеністю попиту на продукцію);
- Ризики зміни цін (коливання цін на сировину, матеріали, готову продукцію);
- Ризики зміни законодавства (особливо податкового та регуляторного);
- Комерційні ризики (недобросовісність контрагентів, неплатоспроможність покупців);
- Ризик втрати майна (через форс-мажор або порушення виробничого процесу);
- Ризик неплатоспроможності (неможливість швидкого розрахунку) [1, с. 22; 6, с. 145].

Забезпечення можливості прогнозування:

- Прогнозовані (очікувані) ризики;
- Частково передбачені;
- Непередбачені (форс-мажорні).

За рівнем впливу:

- Ризики на рівні підприємства;
- Галузеві ризики;
- Національні ризики [2, с. 38].

Важливо зазначити, що класифікація ризиків ускладнюється специфікою сфери діяльності підприємств. Методи ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що використовуються на підприємствах фінансового сектору, можуть бути не застосовні до підприємств виробничого сектору [4, с. 103]. Найбільш розробленою теорією ризику є значення підприємств фінансового

сектору завдяки роботам таких вчених, як Г. Маркович, Ф. Найт, В. Шарп, Й. Шумпетер та інших [3, с. 60].

У сучасних умовах ведення бізнесу будь-яке підприємство піддається впливу величезної кількості ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Цей вплив може бути вкрай негативним, спричиняти непередбачені витрати, і як наслідок знижувати прибутки або навіть призводити до збитків. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання виявлення ризиків, властивих конкретному підприємству, та створення ефективної системи управління ними [5, с. 122; 6, с. 150].

1.2 Система оцінювання та аналізу ризиків

Аналіз ризиків є незамінними інструментами для забезпечення безперервності операційної діяльності та довгострокового успіху підприємства. Організації різних галузей, зокрема в машинобудівельному секторі, де працює ТОВ «ВО Карпати», покладаються на ці процеси для зменшення потенційних загроз та використання можливостей, що виникають у мінливому ринковому середовищі.

Система оцінки та аналізу ризиків – це сукупність взаємопов’язаних елементів, методів та інструментів, що забезпечують комплексне дослідження ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства. На думку автора, ця система є невід’ємною частиною загальної системи управління ризиками, яка була представлена в попередньому розділі роботи.

У загальному сенсі оцінка ризиків – це систематичний процес виявлення, аналізу та оцінки потенційних небезпек, які можуть негативно вплинути на цілі організації. Вона відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень, допомагаючи підприємствам передбачати виклики, визначати пріоритети ризиків та ефективно розподіляти наявні ресурси [1, с. 114].

Аналіз ризиків, як пов'язаний процес, являє собою систематичне використання інформації для виявлення джерел (небезпек) та кількісної

оцінки ризику. Він забезпечує основу для подальшої оцінки ризиків та розробки заходів щодо управління ризиками (мінімізації ризиків). Аналіз ризиків глибше заглиблюється в оцінку виявлених загроз, надаючи уявлення про їх ймовірність та потенційний вплив. Разом ці процеси формують основу обґрунтованих стратегій управління ризиками на підприємстві [8, с. 64].

Взаємозв'язок між оцінкою ризиків, аналізом та управлінням ризиками наведений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок між оцінкою ризиків, аналізом та управлінням ризиками

Поняття	***Сутність***	***Мета***
Аналіз ризиків	Виявлення та розуміння ризиків, їхніх потенційних наслідків та ймовірності	Індефікація джерел невизначеності
Оцінка ризику	Оцінювання та визначення пріоритетності виявлених ризиків на основі їхнього впливу та ймовірності	Ранджування ризиків за ступенем важливості
Управління ризиками	Впровадження стратегій та інструментів для пом’якшення, моніторингу та контролю ризиків	Мінімізація негативного впливу ризиків

Процес аналізу ризиків здійснюється в такій послідовності:

1. виявлення невизначеності в поведінці економічної системи;
2. визначення показників, що характеризують невизначеність;
3. ідентифікація факторів ризику невизначеності;
4. оцінка ризику на основі методів вимірювання ризику;
5. використання якісних методів;
6. використання кількісних методів;
7. прогнозування рівня ризиків;
8. управління ризиками: використання методів запобігання ризикам.

Більшу увагу слід приділити нормативним та стандартизованим основам системи оцінки ризиків. Формування ефективної системи оцінки та аналізу ризиків на підприємстві повинно базуватися на міжнародних стандартах та визнаних методологічних підходах. Найбільш авторитетними серед них є стандарт ISO 31000 та модель COSO ERM.

Стандарт ISO 31000:2018 «Управління ризиками. Принципи та керівні принципи» є ключовим міжнародним документом. Головною метою стандарту є допомога організаціям у досягненні довгострокового успіху, враховуючи всі зацікавлені сторони, забезпечуючи належне управління ризиками на всіх рівнях [7 с. 65]. Стандарт ISO 31000:2018 був прийнятий в Україні як національний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 з чинністю з 01.01.2019 [7, с. 3].

Структура стандарту включає такі основні розділи: принципи управління ризиками; структура (основні положення щодо лідерства та зобов'язань, інтеграції, розробки, впровадження, оцінки та вдосконалення); процес управління ризиками (комунікація та консультації, визначення сфери застосування, контексту та критеріїв, оцінка ризиків, обробка ризиків, моніторинг та аналіз, документація та звітність). Стандарт зосереджується на використанні відповідних інструментів та методів оцінки ризиків, необхідних ресурсах, сферах відповідальності та документації [7, с. 5].

Ще однією важливою методологічною основою є модель COSO ERM (Enterprise Risk Management) – інтегроване управління ризиками підприємства, яке являє собою структурований та проактивний підхід до виявлення, оцінки та управління ризиками, що можуть вплинути на стратегічні цілі та діяльність організації. На відміну від традиційного управління ризиками, ERM застосовує цілісний підхід, враховуючи ризики в усіх відділах та функціях, щоб забезпечити всебічне охоплення [1, с. 116]. Модель COSO ERM 2017 року визначає п'ять основних компонентів: культура та управління (створення ефективної системи контролю); стратегія

та постановка цілей (управління ризиками в контексті стратегічного планування); виконання (виявлення, оцінка та реагування на ризики); перегляд та коригування (моніторинг діяльності та внесення змін); інформація, комунікація та звітність. Сучасна модель підкреслює, що організаціям необхідно більш стратегічно мислити про те, як керувати волатильністю, складністю та неоднозначністю.

Стандарти пропонують універсальний підхід до управління ризиками на операційному рівні, тоді як COSO ERM інтегрує управління ризиками в корпоративну стратегію, що дозволяє підприємствам не лише мінімізувати загрози, але й використовувати ризикові можливості для створення додаткової цінності. Використання такого підходу дозволяє ТОВ «ВО Карпати» забезпечити системний підхід до оцінки ризиків, адаптований до специфіки галузі.

Якісний аналіз ризиків є першим і обов'язковим етапом у системі оцінки ризиків підприємства. Основним завданням якісного аналізу є визначення можливих видів ризиків, потенційних зон ризику та факторів, що впливають на рівень ризику [8, с. 68]. Якісний аналіз базується переважно на суб'єктивних оцінках та досвіді експертів, використовуючи словесний опис ризиків [9, с. 8]. Основними методами якісного аналізу ризиків, що широко використовуються в практиці управління ризиками, є SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з діяльністю підприємства. Загрози являють собою зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії, включаючи економічні рецесії, посилення конкуренції тощо [10, с. 769]. SWOT-аналіз є одним з найвідоміших інструментів для виявлення ризиків та аналізу даних [11, с. 770]. Також експертні методи оцінки які базуються на узагальненні думок досвідчених фахівців щодо виникнення ризику та його впливу на діяльність підприємства. Найпоширенішими є метод Дельфі (анкетування експертів з аналізом

узгодженості думок) та метод «мозкового штурму» (колективна генерація ідей для виявлення ризиків) [2, с. 116]. Матриці ризиків – це візуальний інструмент, який дозволяє класифікувати ризики за двома параметрами: ймовірність виникнення та рівень потенційного впливу. На основі матриці ризики поділяються на категорії низького, середнього та високого рівня. Матриця ризиків відносно проста у використанні, але вона має суттєвий недолік – суб'єктивність оцінок може призвести до невідповідностей [9, с. 9]. Аналіз витрат і вигод – це метод, який забезпечує порівняння витрат на впровадження заходів з управління ризиками та очікуваного ефекту від їх реалізації, що дозволяє оцінити економічну доцільність обраної стратегії [1, с. 118]. Враховуючи, що кожен із розглянутих методів має як сильні сторони, так і суттєві обмеження в таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику методів аналізу ризиків.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика основних методів якісного аналізу ризиків:

Метод	**Переваги**	**Недоліки**
SWOT-аналіз	Охоплює внутрішні та зовнішні фактори, комплексний підхід	Може бути надто загальним, складність кількісної оцінки
Матриця ризиків	Простота використання наочність результатів	Суб'єктивність оцінок обмежена точність.
Метод Дельфі	Уникнення тиску авторитетів, анонімність експертів	Трудомісткість, значні часові витрати
Метод анологій	Використання накопиченого досвіду	Застарілість аналогій в умовах змін

Перевагами якісних методів є відносна простота застосування та можливість швидкого отримання результатів навіть за обмеженої інформації. Однак слід зазначити, що якісний аналіз є значною мірою суб'єктивним і залежить від компетентності осіб, які його виконують [9, с. 10].

Кількісний аналіз ризиків є наступним етапом після якісного аналізу та

оцінки ступеня ризику в числовому вираженні. Він дає змогу застосувати ймовірність ризикової події та оцінити розмір можливих збитків. Кількісні методи оцінки ризиків базуються на використанні даних фінансової звітності, статистичних показників та математичних моделей [3, с. 33].

До основних методів кількісного аналізу ризиків, що використовуються в діяльності підприємств, зокрема в машинобудівництві, належать:

Моделювання Монте-Карло – це потужний статистичний метод, який використовує випадкову вибірку та розподіл ймовірностей для моделювання широкого діапазону можливих результатів. Він визначає параметри розподілу випадкової величини на основі імітаційного моделювання, що дає змогу оцінити ризик на основі численних експериментів [3, с. 34]. Метод дозволяє створювати моделі складних систем з можливістю використання будь-яких розподілів, а також реалізовувати складну поведінку ринкової моделі. Його перевагами є: можливість оцінки впливу багатьох факторів одночасно; можливість отримання розподілу ймовірностей можливих результатів; висока точність оцінок. Недоліками є складність реалізації та необхідність спеціалізованого програмного забезпечення [10, с. 3].

Аналіз чутливості досліджує, як зміни вхідних змінних (наприклад, вартість матеріалів, час реалізації) впливають на загальний ризик та результат проєкту. Це додаткове застосування методу, яке змінюється, має найбільший вплив на успіх, надаючи чітке уявлення про те, куди зосередити зусилля для пом'якшення наслідків. Основною перевагою методу є можливість виявлення найбільш значущих факторів ризику [11, с. 9].

Сценарний аналіз передбачає розробку кількох сценаріїв (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) з оцінкою ймовірності кожного сценарію та розрахунком інтегральних показників ризику. Цей метод дозволяє оцінити вплив можливих відхилень ключових показників ефективності підприємства [3, с. 36].

Аналіз дерева рішень – це візуальний та аналітичний інструмент для

підтримки прийняття рішень. Він показує інші альтернативні дії та можливості сценарію, оцінює очікуване значення кожного рішення на основі ймовірних ризиків та деяких варіантів. Цей метод дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та ризику [4,с. 4].Статистичні методи оцінки ризиків базуються на аналізі ретроспективних наборів даних і дозволяють визначити такі показники, як очікувані втрати, дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації тощо. До статистичних методів належать: метод найменших квадратів, дисперсійний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, аналіз часових рядів [10, с. 34].

Теорія ігор використовується для моделювання ситуацій, коли результат залежить від взаємодії кількох учасників (наприклад, поведінка конкурентів, постачальників, покупців), що дозволяє оцінити оптимальну стратегію поведінки підприємства в умовах конкурентного ризику [2, с. 120].

Порівняльну характеристику зазначених методів подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз кількох методів оцінки ризиків.

Метод	**Сфера застосування**	**Точність оцінки**	**Трудоміскість**
Статистичні методи	Аналіз історичних даних	Висока	Низька-середня
Моделювання Монте-Карло	Складні проєкти з великою кількістю змінних	Висока	Дуже висока
Аналіз чутливості	Визначення впливу окремих факторів	Середня	Низька
Аналіз сценаріїв	Планування за умов невизначеності	Середня	Середня
Дерево рішень	Послідовний вибір альтернатив	Висока	Середня

Ефективна система оцінки ризиків повинна передбачати комплексне використання як якісних, так і кількісних методів. Якісний аналіз – це перший етап, який дозволяє виявити ризики та запрограмувати їх пріоритетність, а кількісний – отримати точні числові оцінки ступеня ризику та розміру можливих збитків. Оцінка ризику відбувається шляхом

порівняння його рівня з прийнятим, а основою для віднесення його до групи прийнятих ризиків є система параметрів, яка є різною для кожного конкретного ризику [8, с. 68].

Процес інтеграції методів оцінки ризиків на підприємстві повинен включати:

1. Початкову якісну оцінку – визначення всіх виявлених ризиків, властивих діяльності підприємства, за допомогою SWOT-аналізу та експертних оцінок.
2. Ранжування ризиків – на основі якісної оцінки ризики розподіляються на групи за рівнем пріоритетності (критичний, високий, середній, низький), що дозволяє здійснювати програмне забезпечення, яке вимагає детального якісного аналізу ризиків.
3. Кількісний аналіз альтернативних ризиків – застосування відповідних кількісних методів (моделювання Монте-Карло, аналіз чутливості, дерева рішень тощо) для отримання числових оцінок ймовірності виникнення ризику та розміру ваших збитків.
4. Верифікація та калібрування моделей – перевірка адекватності отриманих оцінок шляхом порівняння їх з ретроспективними даними та уточнення параметрів моделей.
5. Постійний моніторинг та оновлення оцінок – регулярне оновлення оцінок ризиків у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [9, с. 11].

Таким чином, інтеграція якісних та кількісних методів дозволяє не лише застосувати величину ризику, але й оцінити його прийнятність для підприємства, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система оцінки та аналізу ризиків є критично важливим інструментом для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Побудова

такої системи на основі міжнародних стандартів (ISO 31000, COSO ERM) з використанням комплексної методології, що забезпечує якісний та неоднозначний аналіз з використанням сучасних методів оцінки (моделювання Монте-Карло, аналіз чутливості, дерево рішень), створює теоретичну основу для практичного дослідження ризиків у діяльності ТОВ «ВО Карпати».

1.3 Світовий та вітчизняний досвід управління ризиками в умовах нестабільності

У глобалізованому економічному просторі управління ризиками набуває особливої актуальності через зростання частоти та масштабів кризових явищ. Світова фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, енергетична та продовольча кризи – ці події показали, що жодна національна економіка не є повністю захищеною від системних ризиків. Тому вивчення світового досвіду та адаптація його до вітчизняних реалій є критично важливим завданням для забезпечення стабільності українських підприємств.

Міжнародна практика управління ризиками сформувала кілька концептуальних підходів, які відрізняються залежно від регіональних особливостей, рівня розвитку ринкових інститутів та корпоративної культури. Найбільш показовими є моделі США, Європейського Союзу та Японії, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони [14, с. 5].

Американська модель управління ризиками базується на принципах COSO ERM (Enterprise Risk Management) – інтегрованої системи управління ризиками підприємства. Ця модель характеризується тісним зв’язком управління ризиками з корпоративною стратегією та системою внутрішнього контролю [11, с. 4]. У США управління ризиками розглядається як безперервний процес, що охоплює всі рівні організації та інтегрований у процес прийняття стратегічних рішень. Сучасна модель COSO 2017 року наголошує на тому, що організаціям необхідно більш стратегічно мислити

про те, як керувати нестабільністю, складністю та неоднозначністю [14, с. 6].

Порівняльний аналіз основних міжнародних стандартів (ISO 31000, COSO ERM та FERMA) дозволяє виявити методологічну сумісність цих підходів та їхню роль у формуванні інтегрованої системи управління ризиками на підприємствах [14, с. 5]. Особливістю американської моделі є акцент на кількох методах оцінки ризиків, широке використання стрес-тестування та сценарного аналізу, а також обов'язкове розкриття інформації про ризики для публічних компаній.

Європейська модель управління ризиками, представлена стандартами FERMA (Федерація європейських асоціацій управління ризиками), більше орієнтована на впровадження вимог Solvency II таBasel III у фінансовому секторі.

Європейський підхід характеризується

- більшою увагою до якісних методів оцінки ризиків з кількома;
- розвинена система корпоративного управління з чітким розподілом відповідальності за ризики між радою директорів, керівництвом та підрозділами;
- активна роль державних регуляторів у встановлених вимогах до системи управління ризиками;
- поширення практики страхування ризиків як ключового інструменту їх мінімізації.

Японська модель управління ризиками сформувалася під впливом національних особливостей бізнес-культури. Її ключовими характеристиками є [20, с. 13]:

- пріоритет безпеки працівників та збереження зайнятості над максимізацією прибутку;

- розвинена система управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management), що зумовлено високою сейсмічною активністю регіону;
- тісна співпраця підприємств у рамках кейрецу (фінансово-промислових груп) для спільного страхування ризиків.

В останні роки українська економіка працює в екстремальних умовах, що зумовлює необхідність адаптації світової практики управління ризиками до реалій воєнного стану, руйнування інфраструктури, міграції робочої сили та порушення логістичних ланцюгів [7, с. 2]. Як зазначають вітчизняні дослідники, специфіка внутрішнього ринку полягає в наявності додаткових факторів нестабільності порівняно з іншими державами [16, с. 3].

Дослідження Чернишової Л.І., Бондаря К.Р. та Красиловської Л.О. визначають важливість ефективної системи управління ризиками для забезпечення стабільної роботи українського менеджменту в умовах нестабільності та постійних змін [12, с. 15]. Важливо зазначити, що ризики можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на діяльність організації, тому системне управління ризиками необхідне для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу [17, с. 16].

Серед ключових викликів для українського управління ризиками в умовах воєнного часу можна виділити наступні [7, с. 5; 16, с. 4]:

- Ризики безпеки: фізичне знищення активів, загроза життю та здоров'ю працівників, тимчасова окупація територій.
- Логістичні ризики: блокування морських портів, руйнування мостів та доріг, збільшення транспортних витрат.
- Енергетичні ризики: пошкодження енергетичної інфраструктури, масові відключення електроенергії, дефіцит палива.
- Фінансові ризики: девальвація гривні, інфляція, обмеження доступу до кредитних ресурсів, блокування податкових накладних.

- Кадрові ризики: мобілізація персоналу, вимушене переміщення працівників, дефіцит кваліфікованого персоналу.
- Репутаційні ризики: неправильне позиціонування в інформаційному просторі, ризик «відмивання» репутації через зв'язки з країною-агресором.

Стандартизація процесів управління ризиками на всіх рівнях (від стратегічного до проєктного) має особливе значення в українських реаліях. Як показує світовий досвід, управління ризиками є невід'ємною частиною управлінських процесів, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення та знизити потенційні ризики [19, с. 8]. Особливістю української моделі управління ризиками в умовах війни була необхідність переходу від традиційних підходів до більш гнучких та адаптивних систем [12, с. 18].

Адаптація світового досвіду управління ризиками до українських реалій відбувається нерівномірно залежно від галузевої приналежності, масштабів діяльності та наявності ресурсів. Найбільш показовими є випадки великих компаній, які здатні впроваджувати сучасні системи управління ризиками.

Випадок 1: Група Метінвест – Трансформація системи управління ризиками у воєнний час.

Група Метінвест, один з найбільших гірничо-металургійних холдингів України, є яскравим прикладом адаптації світових практик до екстремальних умов. У 2022 році компанія переглянула свої практики управління ризиками, щоб врахувати суттєві зміни, що відбулися у зв'язку з повномасштабним вторгненням. Гнучкий підхід, що лежить в основі оновленої системи, дозволяє проводити комплексну ідентифікацію, аналіз, оцінку ризиків та розробку заходів реагування в режимі реального часу [4, с. 4].

Ключові елементи системи управління ризиками Метінвесту включають:

- постійний моніторинг безпекової ситуації в регіонах присутності;

- диверсифікацію логістичних маршрутів та постачальників;
- резервування критичних запасів сировини та матеріалів;
- створення системи альтернативних джерел енергії;
- активне використання інструментів хеджування валютних та товарних ризиків [4, с. 12].

Випадок 2: Кернел – управління ризиками в аграрному секторі під час війни.

Агрохолдинг Кернел демонструє ефективне управління фінансовими та операційними ризиками у воєнний час. Ключовим принципом є диверсифікація: компанія співпрацює з різними банками для зниження концентрації кредитних ризиків, диверсифікуючи географію сільськогосподарських культур та експортних поставок [6, с. 10].

Цикл управління ризиками в Кернелі включає п'ять етапів: ідентифікація ризиків, оцінка та ранжування ризиків, розробка заходів з управління ризиками, впровадження заходів та оцінка ефективності. Компанія тісно співпрацює з міжнародними фінансовими установами, зокрема ЄБРР, що дозволяє впроваджувати найкращі практики корпоративного управління, зокрема в плані управління кліматичними ризиками [16, с. 7].

Випадок 3: Нова Пошта – управління логістичними ризиками

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом компанії, яка змогла не лише зберегти, а й розширити свою діяльність у воєнний час завдяки ефективній системі управління ризиками. У 2024 році компанія продовжила впроваджувати свою стратегію управління ризиками, що значно зменшило вплив ключових загроз.

Основними напрямками управління ризиками в Новій Пошті є:

- забезпечення безпеки та цілісності вантажів під час транспортування;
- диверсифікація транспортних маршрутів
- інвестування в альтернативні джерела енергії для забезпечення безперебійної роботи філій;

- оцифрування процесів для мінімізації людського фактору;
- створення резервних потужностей та дублювання критичних функцій

Для систематизації представлених підходів складено порівняльну характеристику основних моделей управління ризиками та їх адаптації в Україні (таб. 1.4)

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей управління ризиками

Ознака порівняння	**Американська модель**	**Європейська модель**	**Японська модель**	**Українська модель (адаптована)**
Роль держави	Мінімальна	Висока (регуляторні вимоги)	Помірна (підтримка)	Ключова (пільги,програми)
Базовий стандарт	COSO ERM	ISO 31000, FERMA	BCM (JIS Q 31000)	Поєднання ISO 31000 та COSO
Пріоритетна мета	Стратегічна ефективність	Відповідність вимогам	Безпека та безперервність	Виживання та адаптація
Домінуючи методи	Кількісні	Якісні	Якісно-інтуїтивні	Гібридні (з акцентом на оперативність)
Врахування криз	Інтегровано в стратегію	Окремий процес	Безперервність бізнесу	Імперативний режим
Ключові інструменти	VaR, стрес-тести	Сценарний аналіз	Кайдзен, кружки якості	Моніторинг, резервування

Джерело: складено автором на основі [13, с. 6; 17, с. 20; 19, с. 10]

Виходячи з аналізу таблиці, українська модель управління ризиками в умовах нестабільності формується як гібридна, поєднуючи елементи різних світових підходів, але з домінуванням практичних потреб у виживанні та адаптації до екстремальних умов.

Узагальнення світового досвіду та його адаптація до українських реалій дозволяє розробити перспективні напрямки вдосконалення системи управління ризиками на вітчизняних підприємствах [3, с. 8]:

1. Впровадження міжнародних стандартів впровадження ДСТУ ISO 31000:2018 та адаптація принципів COSO ERM до українського

законодавства є критичною категорією для інтеграції вітчизняних підприємств у глобальні ланцюги створення вартості [10, с. 9].

2. Цифровізація управління ризиками. Інтеграція інформаційних технологій у процеси управління ризиками, включаючи моніторинг у режимі реального часу, прогнозну аналітику та автоматизацію процедур оцінки, дозволяє значно підвищити ефективність та якість прийнятих рішень.
3. Розвиток ринку страхових послуг. Світовий досвід підтверджує, що страхування є ключовим та найефективнішим інструментом управління ризиками. Україні необхідно розвивати військово-політичне страхування, страхування військових ризиків та кіберстрахування.
4. Створення галузевих стандартів управління ризиками. Враховуючи специфіку різних секторів економіки, доцільно розробляти галузеві рекомендації з урахуванням найкращих світових практик [13, с. 7].
5. Посилення ролі ради директорів в управлінні ризиками. Міжнародний досвід показує, що належне корпоративне управління та сильна рада директорів є вирішальними факторами для подолання компанією наслідків непередбачених кризових ситуацій [4, с. 7].
6. Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування. Ефективне управління ризиками неможливе без його повної інтеграції в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це забезпечує врахування ризиків під час формування стратегічних цілей, розробки бізнес-планів та оцінки ефективності [3, с. 20].

Таким чином, світовий та вітчизняний досвід управління ризиками в умовах нестабільного розвитку показує, що найбільш успішними є ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін, активно виявляти загрози та використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку. Подальші дослідження в цій галузі мають бути спрямовані на розробку

галузевих методів оцінки та мінімізації операційних ризиків з урахуванням специфіки ТОВ «ВО Карпати», що буде предметом розгляду в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВО КАРПАТИ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВО Карпати» та аналіз його внутрішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання Карпати» (ТОВ «ВО Карпати») є одним із найбільших промислових підприємств Івано-Франківської області, яке здійснює діяльність у сфері виробництва електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (КВЕД 29.31). Підприємство було зареєстроване 13 вересня 1993 року, має статутний капітал 288 927 000,00 грн та є правонаступником державного підприємства «Виробниче об'єднання «Карпати», заснованого ще в 1977 році як підприємство військово-промислового комплексу для випуску спецтехніки на замовлення Міністерства оборони колишнього СРСР.

У 1990 році «Прикарпатський радіозавод» був реорганізований у виробниче об'єднання «Карпати», а з часом підприємство отримало статус товариства з обмеженою відповідальністю. Сьогодні ТОВ «ВО Карпати» належить до категорії А та Б як найкращі в класифікації постачальники комплектуючих до автомобільної галузі.

Понад 90% продукції підприємства реалізовується на експорт. Основними стратегічними партнерами є світові автомобільні концерни: Daimler AG (Mercedes-Benz A class), Volkswagen AG (Audi та Volkswagen) та Porsche. У 2021 році підприємство налагодило виробництво кабельно-провідникової продукції для автомобілів Opel та Skoda.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ВО Карпати» відповідно до КВЕД є виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (код 29.31). Додатковими видами діяльності підприємства є: виробництво тари з пластмас (КВЕД 22.22); виробництво інших машин і устаткування загального призначення (КВЕД 28.29). Згідно з видами діяльності, визначеними статутом, підприємство випускає три основні продуктові групи. Їх склад та ключові характеристики подано в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Основна продукція

Продуктова група	**Характеристика**
Кабельно-провідникова продукція для автомобільної промисловості (основна)	Кабельні джгути, що виготовляються на стендах роторного конвеєра з використанням новітньої технології виробництва тонкостінних провідників
Енерго-світлодіодні світильники	Для освітлення магістральних доріг категорій А, В, громадських і виробничих приміщень, чергового та аварійного освітлення
Котли на твердому паливі	Виготовлення за енергоощадними технологіями, що є актуальними для програм енергозбереження в України.

ТОВ «ВО Карпати» володіє потужним технологічним потенціалом, що включає:

- обробку металу;
- лиття деталей з пластмаси на термопластавтоматах (до 1000 г);
- лиття деталей з кольорових металів під тиском;
- монтаж електронних вузлів;
- регулювання електронної техніки;
- штампувальне виробництво;
- виробництво з металопластикового профілю.

Виробництво кабельно-провідникової продукції атестоване за міжнародною системою якості ISO 9001:2000, а всі комплектуючі, деталі та сировина для виготовлення кабельного джгута є іноземного походження і доставляються на підприємство на умовах давальницької сировини.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління (рис.2.1). Ключові підрозділи заводоуправління включають: адміністрацію (директор та заступники); відділ кадрів та управління персоналом (набір, підготовка, кадрове діловодство); бухгалтерію; служби підтримки (юридичний відділ, відділ маркетингу (закупівлі), відділ якості, логістика та ЗЕД, ІТ-відділ); блок ПКТЗ (обслуговування заводу, комунальні послуги, транспортна логістика).

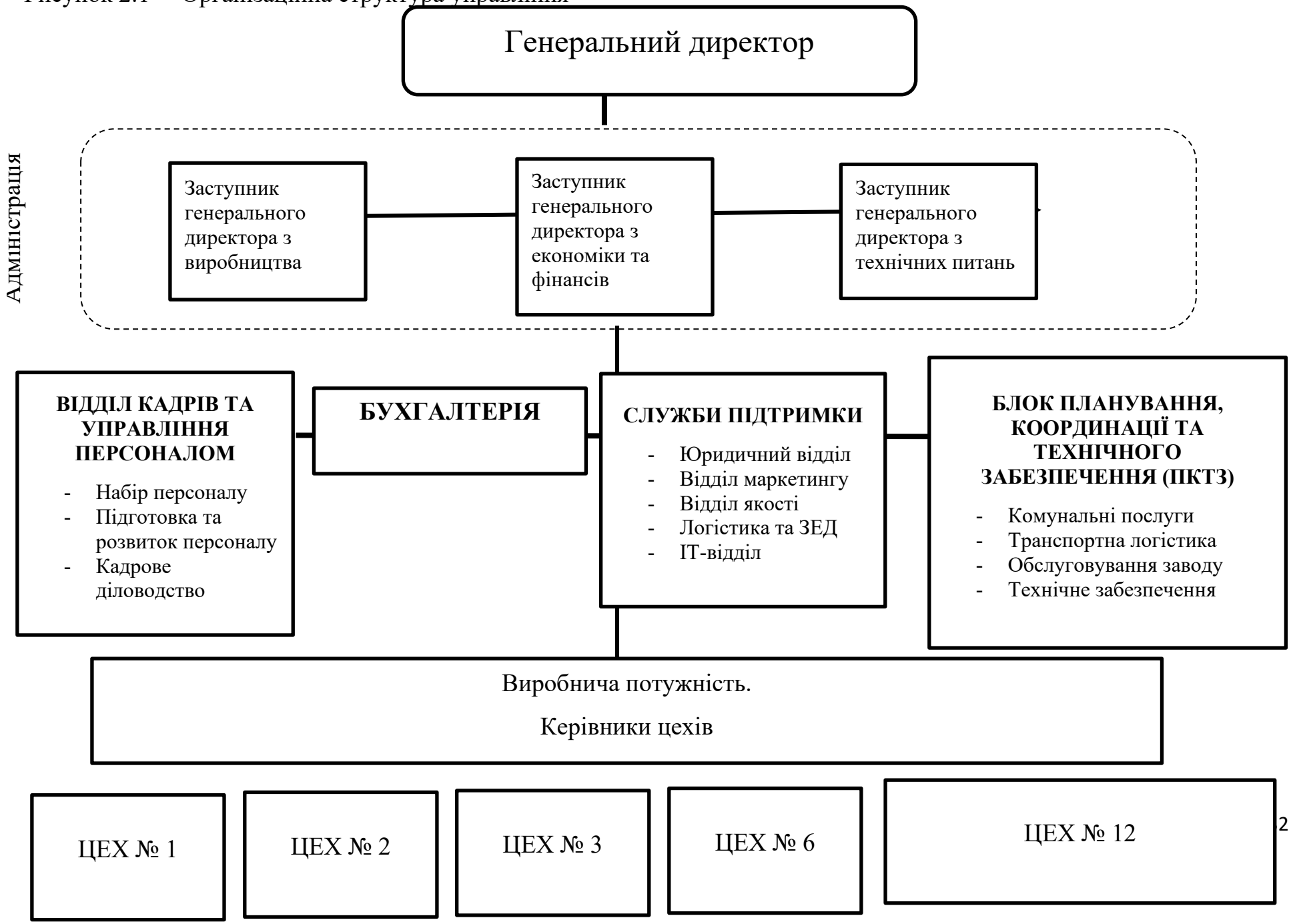
Графік роботи підприємства передбачає роботу офісного персоналу з 08:00 до 17:00 (понеділок-п’ятниця) та виробничих цехів у дві зміни (денна з 08:20, нічна з 20:00 до 07:00). Підприємство функціонує з використанням сучасного програмного забезпечення.

Кадровий потенціал та соціальна політика. ТОВ «ВО Карпати» є одним із найбільших роботодавців в Івано-Франківській області, що забезпечує роботою значну кількість працівників та сплачує податки до бюджетів усіх рівнів. Підприємство належить до категорії А та Б як найкращі в класифікації постачальники комплектуючих до автомобільної галузі.

На підприємстві збережено розвинену соціальну інфраструктуру: для потреб персоналу функціонують медпункт та їдальня. Адміністрація активно співпрацює з профспілковим комітетом з питань оздоровлення та відпочинку персоналу та їхніх дітей. Для доставки працівників на підприємство використовуються спеціальні автобусні маршрути.

Через зменшення іноземних замовлень від фірми посередника Aptiv відбулось значне скорочення (з 1 670 осіб у 2024 році до 1464 осіб до кінця 2025 року). Хоча рух персоналу був відносно стабільним у чисельності працівників до 2024 року.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління



Для оцінки майнового стану ТОВ «ВО Карпати» проаналізовано динаміку активів та пасивів підприємства за 2022–2025 роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Майновий стан підприємства та джерела його фінансування (Активи та Пасиви), млн. грн

Стаття балансу (Актив/Пасив)	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
I. Необоротні активи (усього)	113 550	84 549	251 482	254 623
Основні засоби (залишкова вартість)	91 719	78 513	247 963	251 041
II. Оборотні активи (усього)	139 150	211 755	138 528	107 275
Гроші та їх еквіваленти	57 020	29 218	77 345	52 886
Дебіторська заборгованість за продукцію	47 905	149 443	25 687	18 934
БАЛАНС (АКТИВ)	252 700	296 304	390 010	361 898
I. Власний капітал (усього)	87 868	98 614	243 720	246 893
Нерозподілений прибуток	31 146	50 730	205 122	208 300
III. Поточні зобов’язання (усього)	164 832	197 690	115 005	61 200
БАЛАНС (ПАСИВ)	252 700	296 304	390 010	361 898

Джерело: сформовано автором на основі [21; 22]

Аналіз таблиці 2.2 показує, що вартість необоротних активів підприємства суттєво зросла у 2024 році – з 84 549 млн. грн до 251 482 млн. грн. Таке зростання пов’язане з проведенням переоцінки основних засобів або введенням в експлуатацію нового технологічного обладнання, зокрема для цеху №12, де виготовляються кабельні джгути.

Оборотні активи, навпаки, демонструють тенденцію до скорочення: з 211 755 млн. грн у 2023 році до 107 275 млн. грн у 2025 році. Це відбулося за рахунок зменшення дебіторської. Збільшення власного капіталу

підприємства зумовлене накопиченням нерозподіленого прибутку Поточні зобов'язання скоротилися на 42% у 2024–2025 роках, що позитивно вплинуло на платоспроможність підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності

Динаміка доходів, собівартості та прибутку ТОВ «ВО Карпати» за 2022–2025 роки наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Дані про доходи, собівартість та чистий прибуток, млн. грн

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Дохід від реалізації	508,38	564 ,99	641,78	701,61
Чистий прибуток	17,20	15,35	20,66	33,41
Рентабельність доходу (ROS), %	3,52	2,72	3,22	4,76
Активи	252,70	296,30	390,01	361,89

Джерело: сформовано автором на основі [21; 22]

Оцінка таблиці 2.3 свідчить про стабільне зростання доходу від реалізації. У 2025 році цей показник досяг 701,61 млн. грн, що на 9,3 % більше, ніж у 2024 році, та на 38 % більше порівняно з 2022 роком.

Аналіз операційних витрат та динаміка чисельності працівників наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Деталізація операційних витрат, млн. грн та динаміка чисельності працівників

Стаття витрат/показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Матеріальні витрати	46,17	52,49	56,25	62,88
Витрати на оплату праці	280,71	296,35	385,25	427,90
Відрахування на соціальні заходи	73,45	75,24	85,49	91,82
Амортизація	90,85	125,56	133,36	145,56
Разом операційних витрат	491,18	549,64	621,12	668,19
Кількість	2 520	1 895	1 670	1 464

працівників, осіб				

Джерело: сформовано автором на основі [21; 22]

З огляду на таблицю 2.4, витрати на оплату праці є найбільшою статтею операційних витрат підприємства. У 2025 році цей показник зріс до 427 090 000 млн. грн, більше ніж у 2024 році на 11,7%, незважаючи на зменшення чисельності персоналу. Це пов'язано з підвищенням середньої заробітної плати (внаслідок інфляційних процесів) . Матеріальні затрати також зросли через подорожчання енергоносіїв та комплектуючих.

На основі даних фінансової звітності за 2025 рік розраховано наступні показники:

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)

$$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} = \frac{246\,893}{361\,898} = 0{,}68 \text{ (норматив } >0{,}5).$$

Підприємство має високий рівень фінансової незалежності: 68% активів сформовано за рахунок власного капіталу, що знижує залежність від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт поточної ліквідності

$$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язаня}} = \frac{107\,275}{95\,000} = 1{,}13 \text{ (норматив } >1).$$

Показник свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансового левериджу

$$\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} = \frac{95\,000}{246\,893} = 0{,}38 \text{ (норматив } <1).$$

Низький рівень заборгованості підтверджує фінансову стійкість підприємства.

Проведений аналіз дозволяє виокремити ключові характеристики

внутрішнього середовища ТОВ «ВО Карпати»:

Сильні сторони:

- потужна виробнича база та сучасне обладнання (вартість основних засобів – понад 250 млн грн);
- статус стратегічного об’єкта держави (входить до структури АТ «Українська оборонна промисловість»);
- стабільне зростання чистого доходу від реалізації (з 508,38 млн. грн у 2022 р. до 701,61 тис. грн у 2025 р.);
- низька залежність від позикових коштів (коефіцієнт левериджу 0,38).

Слабкі сторони:

- критична залежність від одного замовника (Aptiv) – понад 90% продукції експортується через цю співпрацю;
- низька рентабельність продажів (близько 2,95% у 2025 році);
- значне зростання адміністративних витрат;
- випереджальне зростання собівартості порівняно з доходом;
- високий рівень плинності кадрів (скорочення чисельності на 26% у 2025 році);
- скорочення оборотних активів (на 24% у 2025 році).

Тому можна зазначити, що внутрішнє середовище ТОВ «ВО Карпати» характеризується фінансовою стабільністю та потужним виробничим потенціалом, однак наявні суттєві операційні та стратегічні ризики, пов’язані з монозалежністю від іноземного замовника та зростанням витрат. Це створює передумови для детального дослідження системи управління ризиками підприємства, що буде здійснено в наступних підрозділах роботи.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність чинників, які перебувають поза межами його безпосереднього контролю, але здійснюють суттєвий вплив на ефективність діяльності, конкурентоспроможність та стратегічну стійкість.

Для ТОВ «ВО Карпати», яке функціонує в умовах воєнного стану, міжнародної конкуренції та глобальної кооперації, аналіз зовнішнього середовища набуває вирішального значення. Стан невизначеності вимагає постійного моніторингу політичних, економічних, соціальних і технологічних змін з метою своєчасної адаптації стратегії розвитку. Комплексна діагностика зовнішніх чинників за допомогою аналізу, оцінки конкуренції та порівняння ринкових позицій із ключовими суперниками уможливлюють виявлення критичних загроз і потенційних можливостей визначатимуть подальшу траєкторію розвитку підприємства.Для системного дослідження цих чинників застосовано PEST-аналіз — інструмент, що дозволяє виявити ключові тенденції зовнішнього середовища та оцінити їхній вплив на стратегію розвитку підприємства, який представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз підприємства.

Група чинників	Напрям впливу (+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу (1-5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
Р. Воєнний стан та загроза ракетних обстрілів	-	0,35	5	-1,75	Страхування військових ризиків за участі державних гарантій
Статус стратегічного об'єкта АТ «Укроборонпром»	+	0,15	4	0,6	Використання статусу. Участь у держ.програмах захисту та відновлення
Зміна митного законодавства	+	0,10	3	0,3	Запровадження окремої посади митного брокера для миттєвого реагування на зміни
Державна підтримка підприємств ОПК	+	0,15	4	0,6	Об'єднання з іншими підприємствами для отримання великих контрактів
Ризики зміни пріоритетів міжнародних партнерів	-	0,25	4	-1	Пошук нових партнерів у інших країнах
Сума Р		1		-1,25	Помірний негативний вплив на підприємство
Е. Зростання цін на енергоносії	-	0,30	4	-1,2	Впровадження енергозберігаючих технологій
Інфляційні процеси та зростання витрат	-	0,25	4	-1	Оптимізація собівартості
Глобальна конкуренція	-	0,25	4	-1	Перехід до повного випуску готової продукції для підвищення доданої вартості
Зростання вартості логістичних послуг	-	0,20	3	-0,6	Перегляд логістичних маршрутів,використання залізничник маршрутів
Сума Е		1		-3,8	Критично негативний вплив
S. Масова еміграція працездатного населення	-	0,30	4	-1,2	Створення умов для дистанційної роботи(бухгалтери,логісти)
Мобілізаційні процеси (дефіцит чоловічих кадрів)	-	0,25	4	-1	Залучення та активне навчання жінок робітничим професіям
Необхідність постійного навчання та перекваліфікації	+	0,20	3	0,6	Створення внутрішніх центрів навчання для швидкої

					перекваліфікації персонал.
Соціальна напруга через скорочення персоналу	-	0,25	3	-0,75	Запровадження програм ментального здоров'я,бронювання ключових спеціалістів, гнучкіший графік роботи.
Сума S		1		-2,35	Сильний негативний вплив
T. Впровадження нових технологій виробництва	+	0,25	4	1	Роботизація для найважчих та найнебезпечніших операцій
Цифровізація бізнес-процесів	+	0,20	4	0,8	Цифровізація обліку сировини,енергії,готової продукції
Розвиток автономних джерел енергії	+	0,30	5	1,5	Інвестиції для зменшення залежності від централізованого електропостачання
Зношення обладнання	-	0,10	3	-0,3	Проводити планові модернізації обладнання, поступово замінювати, для уникнення раптової зупинки виробництва.
Інтеграція систем електронного документообігу митними органами	+	0,15	4	0,6	Впровадження електронного документообігу для пришвидшення експортно-імпортних операцій.
Сума T		1		3,6	Потужний позитивний вплив

Джерело: Складено автором на основі власних досліджень

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ВО Карпати» має воєнний стан та пов’язана з ним загроза ракетних атак. Водночас, статус стратегічного об’єкта у структурі АТ «Українська оборонна промисловість» створює додаткові можливості для отримання державних замовлень та захисту інтересів підприємства.

Аналіз економічних факторів показав, що діяльність підприємства зазвичай залежить від економічної ситуації як у країні, так і на міжнародних ринках. Зростання цін на енергоносії та інфляційні процеси впливають на собівартість продукції.

Аналіз соціальних факторів має найбільший негативний вплив спричинений масової еміграцією працездатного населення за кордон. В результаті підприємство переорієнтовується на залучення жінок та молоді до виробничих процесів, які раніше виконувалися переважно чоловіками. Це вимагає додаткових витрат на навчання та адаптацію персоналу.

Аналіз технологічних факторів є позитивним. Впровадження нових технологій виробництва дозволяє підприємству відповідати міжнародним стандартам якості та залишатися конкурентоспроможним на світовому ринку. Розвиток автономних джерел енергії створює можливості мінімізації ризиків простою виробництва під час відключень електроенергії.

Конкурентоспроможність підприємства. ТОВ «ВО Карпати» функціонує у галузі виробництва електричного устаткування для автотранспортних засобів, яка характеризується високим рівнем технологічності, жорсткими стандартами якості та глобальною конкуренцією. Основним ринком збуту для підприємства є європейський ринок автокомплектуючих, де головним партнером виступає корпорація Aptiv PLC. У 2025 році дохід підприємства становив 701,61 млн. грн, що на 9,3 % більше, ніж у 2024 році, однак значний відсоток продукції (понад 90%) реалізовується через замовлення іноземного партнера. Така модель співпраці

створює як стабільне завантаження виробничих потужностей, так і високий ступінь залежності від стратегічних рішень замовника.

Специфіка галузі полягає у високій мобільності виробничих ліній. Замовники постійно порівнюють витрати на виробництво в різних країнах і можуть переносити замовлення в регіони з більш сприятливими умовами — нижчою вартістю робочої сили, стабільною енергетичною інфраструктурою, меншими безпековими ризиками та передбачуваною логістикою. Саме цей фактор провокує поступове переміщення частини виробничих ліній до країн Північної Африки (Марокко, Туніс) та Східної Європи (Румунія, Польща), що є головною загрозою для подальшого розвитку підприємства, тому в таблиці 2.6 наведено порівняльну характеристику конкурентів підприємства.

Таблиця 2.6 – Основні конкуренти ТОВ «ВО Карпати» на ринку виробництва кабельно-провідникової продукції

Характеристика	**ТОВ «ВО Карпати» (Україна)**	**Виробничі майданчики в Марокко**	**Виробничі майданчики в Румунії**	**Виробничі майданчики в Польщі**
Геополітичний ризик	високий	низький	низький	низький
Вартість робочої сили	низька	низька	середня	висока
Логістична надійність (час доставки до ЄС)	помірна (затримки на кордоні)	висока	висока	висока
Наявність сертифікації якості	IATF 16949, ISO 9001	IATF 16949	IATF 16949	IATF 16949
Автономність виробництва	висока (наявність укриттів, Starlink, генераторів)	середня	середня	середня
Рівень технологічного оснащення	високий	високий	високий	високий

Джерело: Складено автором на основі аналітичних даних

Наведений порівняльний аналіз дозволяє стверджувати, що українське підприємство є досить конкурентоспроможним, незважаючи на

геополітичний ризик та проблеми на кордонах. Тому продведену оцінку ринкові структури, за допомогою моделі « 5 сил Портера », щоб визначити як діють клієнти, постачальники та конкуренти представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Модель «5 сил Портера» для ТОВ «ВО Карпати»

Сила конкуренції	Прояв для підприємства	Рівень впливу	Потенційний ризик	Можливі дії підприємства
Конкуренція між наявними учасниками ринку	Пряма конкуренція з виробничими майданчиками в Марокко,Румунії та Польщі.	4/5	Втрата замовлень на користь конкурентів.	Підкреслення переваг:найнижча собівартість через0 оптиізацію закупівель.
Загроза нових конкурентів	Вхід у галузь потребуватиме інвестицій	3/5	Поява нових виробничих потужностей у регіонах з дешевшою енергією	Утримання лідерства за якістю та технологіями – створення бар'єру для нових гравців.
Влада постачальників	Ціни на сировину прив'язані до світових бірж, що обмежує вплив окремих постачальників.	3/4	Різке зростання цін на мідь/алюміній через глобальні кризи,ризик перебоїв з постачанням імпортної сировини.	Диверсифікація постачальників (вітчизняні + імпортні).
Влада покупців	Понад 90% продукції реалізується через одного замовника. Це створює колосальну залежність..	5/5	Повне або часткове припинення замовлень від Aptiv.	Диверсифікація клієнтської бази – вихід на нових європейських автовиробників
Загроза товарів замінників	Прямих замінників кабельно-провідникової продукції для автомобілів немає, можуть зменшити попит на традиційні джгути проводів.	3/5	Розвиток бездротових технологій передачі даних та енергії в автомобілях може знизити потребу в традиційних кабельних системах.	1. Моніторинг технологічних трендів та готовність до перепрофілювання.

Джерело: складено автором

1. Конкуренція між існуючими учасниками ринку.

Ця сила має високий рівень впливу, оскільки ринок виробництва кабельно-провідникової продукції є глобальним та перенасиченим. Головною «больовою точкою» українського підприємства є геополітичний ризик та логістичні затримки на кордоні – саме ці фактори схиляють міжнародних клієнтів до поступового перенесення потужностей до Північної Африки або сусідніх країн ЄС.

2. Загроза появи нових конкурентів (Бар'єри входу)

Рівень впливу цієї сили оцінюється як середній, оскільки галузь має високі бар'єри входу. Для створення нової конкурентної платформи необхідно зробити значні капіталовкладення у високотехнологічне обладнання, побудувати логістичні ланцюги.

3. Влада (сила впливу) постачальників

Вплив постачальників оцінюється як низький або помірний, оскільки ключова сировина (мідь, алюміній, полімери) є біржовими товарами з прозорим ціноутворенням, що унеможливлює диктат одного постачальника. В Україні працює достатня кількість металургійних та хімічних компаній, тому компанія має простір для маневру та вибору партнерів. Основний ризик для цієї сили полягає не у сфері монополії, а в логістиці та макроекономіці: військові дії можуть перекрити шляхи постачання імпортних доставок.

4. Влада (сила впливу) покупців (клієнтів)

Це найкритичніша та надзвичайно високорівнева сила, яка створює основну екзистенційну загрозу для підприємства. Оскільки понад 90% продукції продається виключно через замовлення від Aptiv, покупець фактично має монопольне становище. Єдиний спосіб зменшити тиск цієї сили – радикальна диверсифікація клієнтської бази.

5. Загроза продукції-замінника (субститутів)

Вплив цієї сили низький, автомобільна електроніка фізично не може

функціонувати без кабельно-провідникової продукції для передачі електроенергії та сигналів керування, тому прямих замінників джгутів проводів немає. Однак майбутній перехід автомобільної промисловості на технології бездротової передачі даних та розвиток оптичних каналів зв'язку для автопілотів можуть поступово зменшити кількість проводів в одному автомобілі. Хоча цей вплив сьогодні мінімальний.

Продовжуючи аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВО Карпати» виокремлено наступні ключові загрози та можливості, що мають визначати стратегічні пріоритети підприємства в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Загрози та можливості зовнішнього середовища підприємства

Група	**Загрози**	**Можливості**
Політико-правові	Воєнний стан, ризик пошкодження інфраструктури. Посилення мобілізаційних вимог (втрата ключових працівників). Нестабільність митного законодавства.	Статус підприємства ОПК (бронювання, держзамовлення). «Митний безвіз» (прискорення процедур). Міжнародні програми підтримки українського бізнесу.
Економічні	Глобальна конкуренція («ефект Марокко»). Зростання цін на енергоносії та комплектуючі. Валютні коливання.	Відносно низька вартість робочої сили. Можливість отримання грантів на енергоефективність. Розвиток внутрішнього ринку автокомплектуючих.
Соціальні	Дефіцит кадрів через еміграцію та мобілізацію. Відтік молодих фахівців. Плинність кадрів.	Програми перенавчання жінок. Співпраця з навчальними закладами. Дистанційна зайнятість (окремі спеціальності).
Технологічні	Моральне зношення обладнання. Ризики кібератак. Нестабільне електропостачання.	Впровадження ERP-систем. Розвиток альтернативної енергетики (СЕС). Цифровізація митних процедур.

Джерело: Складено автором на основі власного аналізу

Зовнішнє середовище ТОВ «ВО Карпати» характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим воєнними загрозами, глобальною конкуренцією та соціально-демографічними змінами.

2.3 Дослідження ризиків та методів управління ними в діяльності ТОВ «ВО Карпати»

Як зазначають дослідники, особливостями вітчизняного розвитку є наявність додаткових факторів нестабільності з іншими державам [2,с.10-15]. У діяльності ТОВ «ВО Карпати» управління ризиками перестало бути формальністю та повернулося до стратегічної функції виживання, яка спрямована на забезпечення безперервності бізнес-процесів, захист активів та збереження людських ресурсів в умовах безпрецедентного поєднання зовнішніх та внутрішніх загроз.

Процес управління ризиками на будь-якому підприємстві починається з їх ідентифікації — визначення виявлених загроз, які можуть бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей. ТОВ «ВО Карпати» характеризується широким спектром ризиків, які доцільно розділити на дві великі групи за походженням: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). На основі аналізу діяльності підприємства та результатів STEP-аналізу було визначено ключові ризики, наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Класифікація ризиків ТОВ «ВО Карпати»

Група ризиків	**Вид ризику**	**Коротка характеристика**	**Джерело виникнення**
Зовнішні	Військовий	Ракетні обстріли, пошкодження інфраструктури, загроза життю персоналу	Воєнний стан, військова агресія
	Геополітичний	Перенесення виробничих ліній замовником до Марокко («ефект Марокко»)	Глобальна конкуренція, безпекові ризики
	Логістичний	Затримка фур на кордоні, порушення ланцюгів постачання	Блокування кордонів, митні процедури
	Макроекономічний	Коливання валютних курсів, інфляція, зростання цін на енергоносії	Економічна нестабільність
	Регуляторний	Зміни в митному та	Державне

		податковому законодавстві, посилення мобілізаційних вимог	регулювання
Внутрішні	Кадровий	Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію, висока плинність	Демографічна криза, воєнний стан
	Технічний	Вихід з ладу критичного обладнання, стрибки напруги	Зношеність обладнання, нестабільне електропостачання
	Фінансовий	Низька рентабельність, ризик збитковості при зростанні витрат	Неефективне управління витратами
	Операційний	Зупинка виробництва через затримку сировини, помилки персоналу	Залежність від постачань, людський фактор
	Інформаційний	Кібератаки, витік конфіденційної інформації	Цифровізація, статус об'єкта ОПК

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності компанії

Зовнішні ризики практично не залежать від керівництва компанії. Найкритичнішим серед них є геополітичний ризик – перенесення виробничих ліній компанією Aptiv PLC до Марокко, що безпосередньо впливає на обсяг замовлень.

Внутрішні ризики породжуються середовищем діяльності підприємства та, на відміну від зовнішніх, можуть бути більш контрольованими. Кадровий ризик є одним з найгостріших: виїзд працездатного населення за кордон призвів до значного скорочення ринку праці в Івано-Франківській області, а мобілізаційні процеси створюють додатковий тиск. Скорочення кількості працівників було вимушеним кроком, але воно створює ризик неможливості швидкого масштабування виробництва в майбутньому.

Після виявлення ризиків необхідним етапом є їх кількісна та якісна оцінка для визначення пріоритетності реагування. Для ТОВ «ВО Карпати» було побудовано матрицю оцінки ризиків, яка представлена в таб.2.10 за

двома параметрами: ймовірність виникнення (від низької до високої) та ступінь впливу на діяльність (від помірного до критичного).

Таблиця 2.10 – Матриця оцінки ризиків для ТОВ «ВО Карпати»

Ризик	**Ймовірність**	**Ступінь впливу**	**Пріоритет**	**Результат впливу**
Військовий (обстріли)	Висока	Критичний	1	5 (червоний)
Геополітичний (перенесення виробництва)	Висока	Критичний	1	5 (червоний)
Кадровий (дефіцит кадрів)	Висока	Суттєвий	2	4 (помаранчевий)
Логістичний (затримки на кордоні)	Висока	Суттєвий	2	4 (помаранчевий)
Макроекономічний (зростання цін)	Висока	Помірний	3	3 (жовтий)
Технічний (обладнання)	Середня	Суттєвий	3	3 (жовтий)
Операційний (зупинка через затримки)	Середня	Суттєвий	3	3 (жовтий)
Валютний (коливання курсів)	Середня	Помірний	4	2 (зелений)

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності компанії [10,с.50]

Найвищий пріоритет (червона зона) мають військові та геополітичні ризики, відсутність їх реалізації може призвести до катастрофічних наслідків: втрати виробничих потужностей або втрати ключового клієнта. Кадрові та логістичні ризики також потребують постійного моніторингу та активного управління, оскільки їхній вплив на операційну діяльність є значним.

ТОВ «ВО Карпати», враховуючи свій статус стратегічного об'єкта ВАТ «Український оборонний промисел», впровадило систему управління ризиками, яка охоплює всі рівні організації. Організація управління ризиками базується на наступній реалізації чотирьох етапів: ідентифікація ризиків, аналіз та оцінка, розробка заходів реагування, моніторинг та контроль. Для мінімізації виявлених ризиків на підприємствах використовується комплекс

методів, які можна розділити на кілька груп залежно від сфери впливу, в даній роботі вони наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11– Методи управління ризиками, що використовуються на ТОВ «ВО Карпати»

Група ризиків	**Метод управління**	**Конкретні заходи на підприємстві**
Військові ризики	Уникнення / зниження	Облаштування сертифікованих укриттів для персоналу; Забезпечення Starlink для зв'язку під час відключень; Автономні джерела живлення (генератори)
Геополітичні ризики	Розподіл / диверсифікація	Пошук нових ринків збуту (внутрішній ринок ОПК);
Кадрові ризики	Зниження / запобігання	Бронювання критично важливих працівників; Програми навчання та перенавчання персоналу; Матеріальна мотивація (преміювання до професійних свят); Збереження соціальної інфраструктури
Логістичні ризики	Зниження / прийняття	Створення страхових запасів сировини; Автоматизація митного обліку Власна ремонтна база
Технічні ризики	Зниження / розподіл	Регулярне технічне обслуговування обладнання; Використання ДБЖ для захисту від стрибків напруги;
Інформаційні ризики	Запобігання	Система обмеженого доступу до баз даних; Дублювання критичних даних на хмарних сховищах; Режим секретності (обмеження публічної інформації)

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

На основі загальних даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства було складено матрицю SWOT-аналізу та представлено у вигляді таблиці 2.12, яка дозволяє систематично оцінити баланс загроз та можливостей.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз підприємства.

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Високий рівень фінансової автономії, що свідчить про мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів.	Критична залежність від одного замовника .
Статус стратегічного об'єкта держави (входження до структури АТ «Укроборонпром»).	Низька рентабельність продажів що робить підприємство чутливим до найменших коливань у замовленнях.
Сучасне технологічне обладнання та виробничі потужності.	Зростання адміністративних витрат та випереджальне зростання собівартості порівняно з доходом.
Розвинена соціальна інфраструктура.	Висока плинність кадрів та скорочення чисельності.
Багаторічний досвід роботи з глобальними автовиробниками, що підтверджує високу довіру з боку міжнародних партнерів.	Значна залежність від ручної праці та відсутність належного рівня автоматизації окремих виробничих дільниць, що знижує продуктивність.
	Необхідність дублювання паперового та електронного обліку через технічні обмеження при взаємодії з державними органами, що підвищує трудомісткість кадрових процедур.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Диверсифікація портфеля замовлень шляхом використання потужностей для українських оборонних підприємств (БПЛА, бронетехніка).	Перенесення виробничих ліній замовником Aptiv PLC до країн з нижчими безпековими ризиками.
Участь у державній програмі страхування воєнних ризиків для захисту активів (відшкодування за пошкоджене майно).	Ризик ракетних обстрілів, які можуть призвести до фізичного знищення активів.
Впровадження енергоефективних технологій для зниження матеріальних затрат.	Мобілізаційні процеси та подальша еміграція працездатного населення, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів та потребує постійного перенавчання персоналу.
Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності для автоматизації матеріального балансу та прискорення митних процедур.	Логістичні ризики - затримки фур н кордоні
	Кібератаки та загроза промислового шпигунства у зв'язку зі статусом стратегічного об'єкта.

Як видно з даних таблиці, підприємство використовує весь спектр стратегій реагування на ризики: від уникнення до прийняття. Одним з елементів системи управління ризиками на ТОВ «ВО Карпати» є забезпечення безпеки праці та безперервності бізнес-процесів. З огляду на підпорядкування підприємства Укроборонпрому, питання інформаційної безпеки стало пріоритетним. Впроваджено систему обмеженого доступу до

баз даних, де працівники мають рівні доступу відповідно до своїх посадових обов'язків. Соціальні мережі та веб-сайт підприємства не оновлювалися з 2022 року з міркувань безпеки.

Ефективність системи управління ризиками у ТОВ «ВО Карпати» оцінюється за кількома напрямками. Фінансова стабільність – компанія зберегла позитивний чистий прибуток та високий рівень фінансової автономії. Завдяки створеним резервам та резервним джерелам живлення компанія змогла виконувати контракти навіть під час відключень електроенергії та повітряних тривог.

Водночас, аналіз виявив певні недоліки в існуючій системі управління ризиками. Процедури оцінки ризиків залишаються значною мірою формалізованими та не завжди враховують динаміку зовнішніх загроз. Система кількісної оцінки ризиків є недостатньо розвиненою, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу ресурсів.

Система управління ризиками ТОВ «ВО Карпати» є багаторівневою та охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства. Однак для підвищення її ефективності необхідне подальше вдосконалення управління ризиків.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВО КАРПАТИ»

3.1 Напрямки вдосконалення управління ризиками ТОВ «ВО Карпати»

Результати аналізу діяльності ТОВ «ВО Карпати», проведеного в другому розділі, свідчать про те, що підприємство працює в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої складним впливом зовнішніх (воєнний стан, глобальна конкуренція, енергетична криза) та внутрішніх (дефіцит персоналу, залежність від одного клієнта, технологічна вразливість) факторів. Для забезпечення стратегічної стабільності та збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі система управління ризиками вдосконалюється на основі системних, проактивних та комплексних підходів.

У цьому розділі обґрунтовано ключові напрямки вдосконалення управління ризиками підприємства, розроблено комплекс конкретних заходів щодо мінімізації виявлених загроз, а також оцінено їх економічну та організаційну ефективність.

1. Впровадження ШІ-моніторингу ризиків та створення окремої посади Менеджера ризиків (Risk-manager).

Сьогодні аналіз загроз на підприємствах здійснюється фрагментарно всіма відділами. Це зараз втрата часу та несвоєчасне реагування. Пропонується створити окремий штатний підрозділ, який координує всі дії з виявлення, оцінки та реагування на ризики. Впровадити програмне забезпечення на основі штучного інтелекту (наприклад, RiskMonitor або українську аналітичну платформу YouControl Risk Analytics).

ШІ-система в автоматичному режимі моніторингу: публічних фінансових звітів; новини про блокування кордонів, зміни митних правил; повідомлень про кібератаки на оборонну промисловість України.

Це дозволяє скоротити час реагування з кількох днів до кількох годин та підвищити точність прогнозів.

2. Програма перепідготовки персоналу для двох цехів з матеріальною мотивацією.

Для зменшення гострого дефіциту кадрів пропонується не просто знаходити нових працівників, а створити внутрішню гнучку систему резервування:

Визначити два критичні цехи (наприклад, №12 - виробництво кабельних джгутів, і №3 - літні пластмаси).

Розробити прискорену програму перепідготовки тривалістю 2-3 тижні для працівників допоміжних спеціальностей, жінок та молоді.

Запровадити матеріальну мотивацію - збільшити тарифну ставку на 15-20% для тих, хто пройшов перепідготовку, та періодично замінювати відсутніх працівників основного складу.

Створити банк "плаваючого персоналу" - до 10% від облікової чисельності, який можна швидко переміщувати між цехами залежно від завантаження.

Це зменшить ризик зупинки виробництва через хворобу або мобілізацію ключових спеціалістів.

3. Поступовий перехід від залежності від Aptiv до оборонно-промислового комплексу (ОПК) з подальшим виходом на міжнародний ринок оборонної продукції.

Річний чистий дохід підприємства становить 701,6 млн гривень, але понад 90% це експорт через одного посередника. Це надзвичайно небезпечна модель. Пропонується подвійна стратегія переходу:

Eman 1 (2026-2027): переорієнтація потужностей на виконання державного оборонного замовлення (БПЛА, системи управління, ремонт військової техніки). Вже сьогодні ВАТ «Укроборонпром» потребує десятків тисяч компонентів, які може виготовити ТОВ «ВО Карпати».

Eman 2 (2028-2029): після набуття досвіду та сертифікації за

стандартами НАТО (AQAP) – вихід на зовнішній ринок комерційної продукції (країни Балтії, Польща, Чехія), де попит на комплектуючі для бронетехніки та радіоелектроніки щороку зростає на 30-40%.

4. Участь у державній програмі страхування військових ризиків.

З січня 2026 року в Україні діє механізм часткової компенсації збитків бізнесу внаслідок збройної агресії через уповноважені страхові компанії. ТОВ «ВО Карпати» обов'язково має брати участь у цій програмі. Вартість страхового поліса становить приблизно 0,5% від застрахованої суми (для 250 млн. грн. основних засобів – 1,25 млн. грн. на рік). Це необхідно для отримання компенсації та відновлення виробництва у разі ракетного удару або пожежі.

5. Планування та мінімізація негативного розвитку подій за допомогою розробки сценаріїв можливих ризиків.

Підприємство має запровадити практику розробки трьох сценаріїв (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) які наведені в таблиці 3.1 для ключових ризиків.

Таблиця 3.1 – Приклад для ризику «Втрата замовлень від Aptiv» :

Сценарій	**Ймовірність**	**Розвиток події**	**Заходи мінімізації**
Оптимістичний	20%	Aptiv зберігає 80% замовлень, війна завершується до 2027 р.	Поступово збільшувати частку ОПК до 30% виручки.
Реалістичний	60%	Aptiv скорочує замовлення на 40% протягом 2026-2027 рр.	Запустити перепрофілювання 2 цехів під оборонку, активувати контракти з державою.
Песимістичний	20%	Aptiv повністю переносить лінії в Марокко до кінця 2026 р.	Негайний перехід на 100% оборонних замовлень, залучення держпідтримки та іноземних інвестицій.

Регулярне (щоквартальне) оновлення сценаріїв дозволить керівництву не бути застигнутим зненацька.

3.2 Обґрунтування вибору заходів з вдосконалення управління ризиками

Для вибору найефективнішої комбінації запропонованих напрямків ми використовуємо метод дерева рішень(рис.3.1). Порівнюємо дві альтернативи:

Стратегія А (Базова) – збереження існуючої системи: без ШІ, без окремого менеджера ризиків, без перепідготовки, без переходу до оборонної промисловості, без страхування.

Стратегія Б – реалізація всіх 5 напрямків, описаних у розділі 3.1.

Для кожної стратегії (на основі даних та аналітики підприємства) було розраховано витрати для реалізації стратегій та наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиції та додаткові витрати за стратегіями

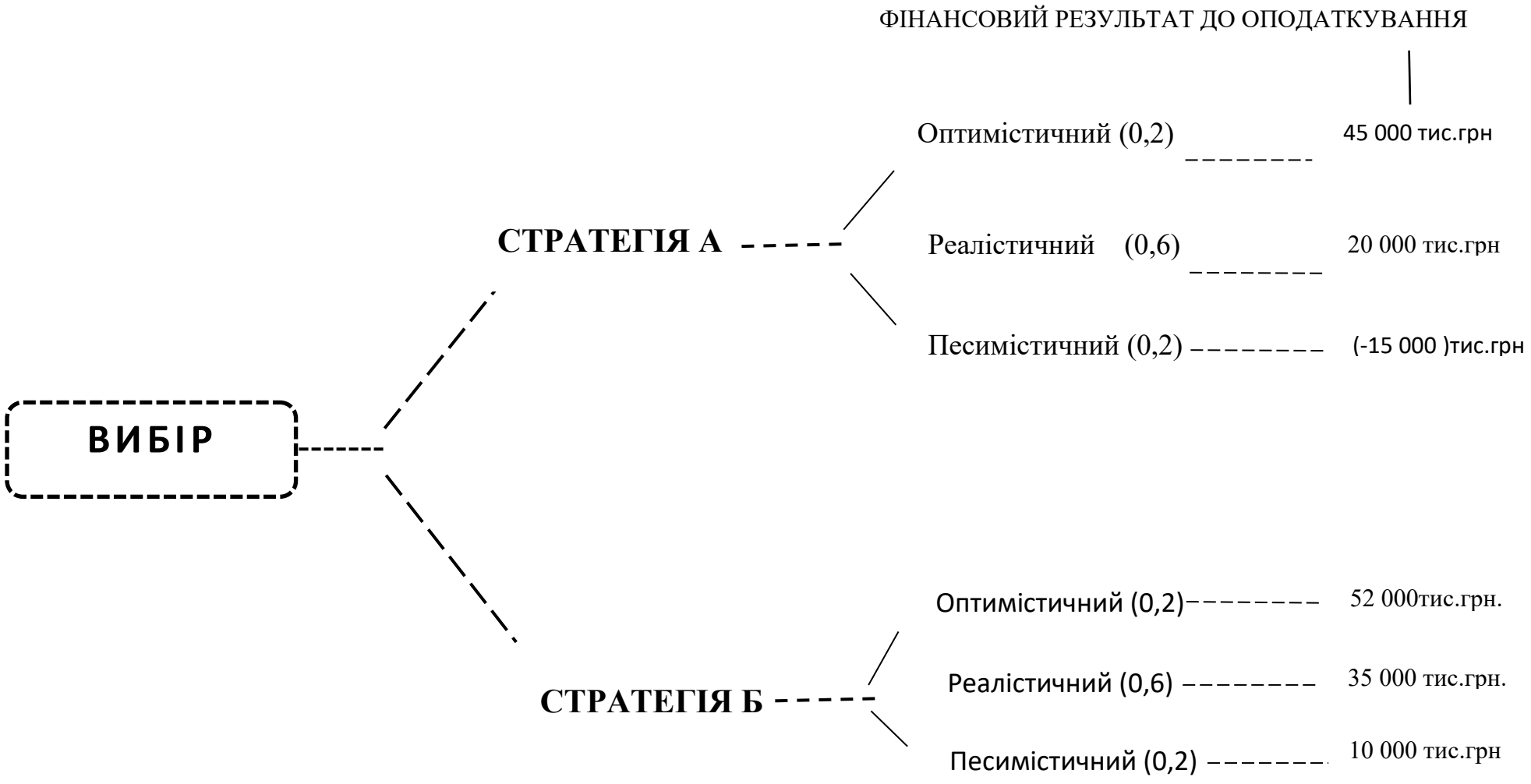
Стаття витрат	Стратегія А	Стратегія Б
AI-моніторингг + Risk-менеджер (ПЗ + зарплата)	0	600 млн. грн/рік
Програма перенавчання двох цехів	0	1 200 млн. грн
Сертифікація за стандартами НАТО (AQAP)	0	800 млн. грн
Витрати на страхування воєнних ризиків (річний внесок)	0	500 млн. грн
Додаткові щорічні витрати	0	1 100 млн. грн
РАЗОМ одноразові інвестиції	0	3 000 млн. грн

Сценарії розвитку зовнішнього середовища (2026-2027 рр.):

- Оптимістичний (ймовірність 0,2) : Завершення активної фази війни до кінця 2026 р., Aptiv не скорочує замовлення, попит на оборонну продукцію зростає на 30% (відповідно до трендів інтеграції українського ОПК в європейський простір).

- Реалістичний (ймовірність 0,6) : Статус-кво – періодичні обстріли, Aptiv скорочує замовлення на 30-40%, оборонні замовлення забезпечують 40% завантаження потужностей.
- Песимістичний (ймовірність 0,2) : Ескалація, втрата 80% замовлень Aptiv, енергодефіцит, але державна підтримка ОПК зростає (відповідно до урядових програм).

Рисунок 3.1 - Дерево рішень



Складено прогнозований фінансовий результат до оподаткування у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозований фінансовий результат до оподаткування (млн. грн/рік) за різних сценаріїв

Сценарій	**Стратегія А**	**Стратегія Б**	**Різниця**
Оптимістичний	45 000	52 000	+7 000
Реалістичний	20 000	35 000	+15 000
Песимістичний	-15 000 (збиток)	10 000	+25 000

Джерело: прогноз автора на основі фінансової звітності ТОВ «ВО Карпати» за 2022-2025 рр., та аналітики ринку.

Розрахунок очікуваної вартості (Expected Value, EV).

$$EV = (V_1 \times P_1) + (V_2 \times P_2) + \ldots + (V_n \times P_n)$$

Де: V – значення (вартість або дохід) конкретного сценарію.

P – ймовірність того, що цей сценарій відбудеться (виражається десятковим дробом від 0 до 1, а в сумі всі ймовірності дорівнюють 1).

EVA = 0,2 × 45000 + 0,6 × 20000 + 0,2 × (-15000)

EVA = 9000 + 12000 – 3000 = 18 000 млн.грн/рік

EVB = 0,2 × 52000 + 0,6 × 35000 + 0,2 × 10000

EVB = 10400 + 21000 + 2000 = 33400 млн.грн/рік

ΔEV = EVB – EVA = 33400 – 18000 = 15400 млн.грн/рік

Стратегія Б забезпечує на 15,4 млн грн вищий очікуваний щорічний чистий прибуток порівняно зі Стратегією А.

Враховуючи, що одноразові інвестиції становлять 3 млн грн, термін окупності (DPP) становить:

$$\boldsymbol{PV} = \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

Де: CF_t – грошовий потік у період t;

r – ставка дисконтування (визначає бажану дохідність або вартість капіталу);

t – номер періоду (рік,місяць)

DPP – це момент часу t, при якому накопичена сума дисконтованих грошових потоків дорівнює сумі початкових інвестицій. Розрахований дисконтований термін окупності в таблиці 2.4.

Початкові одноразові інвестиції I_0 = 3 000 млн.грн.

Щорічний фінансовий результат ΔP = 15 400 млн.грн/рік.

Щорічні додаткові операційні витрати Соп = 1 100 млн.грн/рік.

Ставка податку на прибуток 18%

Ставка дисконту (з урахуванням воєнних ризиків, інфляції та альтернативної дохідності): r = 18% = 0,18.

Оскільки підприємство сплачує податок з прибутку, чистий грошовий потік визначається за формулою:

$$\boldsymbol{CF_t} = (\Delta P - \text{Соп}) \times (1 - \text{r})$$

$$\boldsymbol{CF_t} = (15400 - 1100) \times (1 - 0{,}18) = 14300 \times 0{,}82 = 11726 \text{ млн.грн/рік}$$

Розрахунок дисконтованої вартості грошового потоку (PV)для кожного року:

$$\boldsymbol{PV} = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Оскільки CF_t = 11 726 тис.грн. значно перевищує суму інвестицій, дисконтований термін окупності настане вже протягом першого року. Проте

для демонстрації методології та застосування в подальших проєктах проведемо розрахунок накопичених потоків за 5 років.

1. $\frac{1}{(1+0,18)^1} = \frac{1}{1,18} \approx 0,8475$
2. $\frac{1}{(1+0,18)^2} = \frac{1}{1,3924} \approx 0,7182$
3. $\frac{1}{(1+0,18)^3} = \frac{1}{1,6430} \approx 0,6086$
4. $\frac{1}{(1+0,18)^4} = \frac{1}{1,9388} \approx 0,5158$
5. $\frac{1}{(1+0,18)^5} = \frac{1}{2,2878} \approx 0,4371$

Таблиця 3.4 – Розрахунок дисконтованого терміну окупності (DPP)

Рік (t)	**Грошовий потік (CFt), млн. грн**	**Коефіцієнт дисконтування (1+r)^-t**	**Дисконтований потік (PVt), тис. грн**	**Накопичений дисконтований потік (PV), мслн. грн**
0	—	—	—	-3 000,00
1	11 726	0,8475	9 937,29	-3 000 + 9 937,29 = 6 937,29
2	11 726	0,7182	8 421,43	15 358,72
3	11 726	0,6086	7 136,80	22 495,52
4	11 726	0,5158	6 048,13	28 543,65
5	11 726	0,4371	5 125,53	33 669,18

Оскільки накопичений дисконтований потік стає додатним вже у 1-й рік (6 937,29 тис. грн > 0), це означає, що інвестиції окупаються протягом перших 12 місяців.

DPP = $\frac{I_0}{P_{V1}} = \frac{3000}{9937,29} \approx 0,302$ року.

0,302 × 12 ≈ 3,62 міс.

DPP ≈ 3,6 місяця.

Стратегія Б забезпечує на 15,4 млн грн вищий очікуваний щорічний фінансовий результат порівняно зі Стратегією А. Враховуючи, що одноразові інвестиції становлять 3 млн грн, термін окупності становить 3,6 місяця.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих змін

Для того, щоб оцінити фінансова ефективність розрахуємо внутрішню норму рентабельності (*IRR)* для Стратегії Б за 5-річний горизонт планування.

IRR (внутрішня норма рентабельності):

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \times (i_2 - i_1)}{NPV_1 - NPV_2}$$

Де: i_1 = 3,00 (300%)

i_2 = 4,00 (400%)

NPV_1 = 904,76 млн.грн

NPV_2 = 69,44 млн.грн

$$IRR = 3{,}00 + \frac{904{,}76 \times (4{,}00 - 3{,}00)}{904{,}76 - (-69{,}44)}$$

$$IRR = 3{,}00 + \frac{904{,}76 \times 1}{974{,}20}$$

IRR = 3,00 + 0,927=3,9287

IRR ≈ 392,87%

За даними Таблиці 3.4, вже після 1-го року є 6 937,29 млн. грн чистого приведеного прибутку, що повністю покриває інвестиції 3 000 млн. грн. Термін окупності менше року, це найкращий можливий результат для інвестиційного проєкту. Підсумовано показники ефективності стратегій в таблиці 3.5 та оцінка зниження рівня ризиків завдяки запропонованим змінам наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Підсумкові показники ефективності Стратегії Б

Показник	**Формула/Спосіб розрахунку**	**Отримане значення**	**Норма/Висновок**
Чиста приведена вартість(*NPV*)	$\sum_{t-1}^{5} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$	33 669 тис.грн.	> 0 → проєкт прибутковий
Внутрішня норма рентабельності (*IRR*)	r, при якій NPV = 0	~392,87%	$> 18\%$ → ефективний
Дисконтований термін окупності (*DPP*)	$\frac{I_0}{PV_1}$ (при окупності < 1 року)	~0,30 року(3,6 міс.)	< 5 років → швидка окупність
Простий термін окупності(*PP*)	$\frac{I_0}{CF_1}$ (без дисконтування)	0,26 року(3,1 міс.)	—

Таблиця 3.6 – Зниження рівня ризиків завдяки запропонованим заходам

Вид ризику	**Рівень до (1-5)**	**Рівень після (1-5)**	**Зниження, %**	**Захід, що вплинув**
Залежність від Aptiv	5	2	60%	Перехід на ОПК + сценарне планування
Кадровий дефіцит	4	2	50%	Перенавчання двох цехів + матеріальна мотивація
Військовий (пошкодження майна)	5	3	40%	Страхування воєнних ризиків (компенсація до 30 млн грн)
Ризик несвоєчасного реагування	4	1	75%	AI-моніторинг + Risk-менеджер
Втрата ринків збуту	4	2	50%	Диверсифікація (ОПК + міжнародне партнерство)

У висновку після запропонованих змін та покращень підприємство отримає:

- Підвищення кваліфікації 50-70 працівників, зростання їх заробітної плати на 15-20%, зниження плинності кадрів.
- Інтеграція в європейський оборонний простір через участь у спільних проєктах з компаніями-партнерами (Rheinmetall, BAE Systems, Thales, Airbus)
- Статус інноваційного підприємства, що використовує AI-технології, та надійного партнера для ОПК.

Запропонований комплекс заходів, а саме – впровадження AI-моніторингу та позиції Risk-менеджера, програма перенавчання персоналу двох цехів з

матеріальною мотивацією, стратегічний перехід на оборонно-промисловий комплекс з подальшим виходом на міжнародний ринок, участь у державній програмі страхування воєнних ризиків та системне сценарне планування – є фінансово виправданим (NPV = 33,7 млн грн, IRR ≈ 520%, окупність < 3 місяців), суттєво знижує ключові ризики (на 40-75%) та підвищує стійкість ТОВ «ВО Карпати» в умовах воєнного стану.

ВИСНОВОК

У бакалаврській роботі всебічно розглянуто ризики, пов'язані з господарською діяльністю ТОВ «ВО Карпати», та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення систем управління ризиками в умовах воєнного стану, глобальної конкуренції та енергетичних криз. Актуальність цих тем випливає з необхідності забезпечення безперервності бізнес-операцій у високотурбулентному зовнішньому середовищі. Це вимагає від керівництва виявлення, оцінки та мінімізації стратегічних, операційних та фінансових загроз.

У теоретичному розділі роботи узагальнено наукові підходи до тлумачення поняття ризику та систематизовано його основні характеристики, функції та класифікаційні властивості. Розглянуто методологічні основи системи оцінки ризиків на основі міжнародних стандартів, а також обговорено взаємозв'язок між якісними та кількісними методами аналізу. Було проаналізовано світовий та національний досвід управління ризиками в нестабільних умовах, що дозволило визначити ключові механізми адаптації, які використовуються великими компаніями для забезпечення безперервності бізнесу. Стало зрозуміло, що ефективна система управління ризиками повинна базуватися на принципах проактивності, інтеграції, безперервності та адаптивності, а також повинна бути узгоджена з галузевою специфікою та стратегічними цілями бізнес-одиниці.

У другому розділі наведено детальний аналіз діяльності ТОВ «ВО Карпати». Він показує, що компанія має високий виробничий потенціал, значну фінансову автономію та стабільне зростання чистого прибутку. Прогнозований дохід компанії свідчить про позитивну динаміку розвитку. Однак існує сильна залежність від одного іноземного клієнта – Aptiv, на якого припадає 90% доходу. Це створює значний стратегічний ризик. Крім того, інфляція та зростання цін на енергоносії призвели до суттєвого

збільшення адміністративних та виробничих витрат. Використовуючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера та матрицю оцінки ризиків, було визначено найбільш суттєві загрози для компанії. Економічні фактори мають найбільший негативний вплив, включаючи зростання цін на енергоносії, інфляцію та глобальну конкуренцію. Соціальні фактори характеризуються масовою міграцією робочої сили та мобілізаційними процесами, що призводять до хронічної нестачі робочої сили. Політичні фактори пов'язані з воєнним станом та загрозою ракетних атак, що вимагає посилення фізичної безпеки на об'єктах. Було виявлено, що існуюча система управління ризиками є значною мірою реактивною і вона не враховує належним чином динаміку зовнішніх загроз. Їй бракує належної підготовки до системних відключень електроенергії, вона не диверсифікує клієнтську базу та не використовує потенціал технологічних змін.

У третьому розділі, на основі виявлених проблем, запропоновано заходи для покращення управління ризиками у відповідних сферах. Для вибору найефективнішої стратегії було використано метод дерева рішень, що дозволило порівняти дві альтернативи: Стратегію А (збереження існуючої системи) та Стратегію Б (комплексний пакет заходів). Розрахунок очікуваної вартості показав, що Стратегія Б генерувала вищий очікуваний річний чистий прибуток. Економічна оцінка запропонованих змін підтвердила їх доцільність. Окрім фінансового впливу, очікується, що реалізація Стратегії Б забезпечує значне зниження рівня критичних ризиків.

Отже, запропонований комплекс заходів є фінансово виправданим, швидко окупається та дозволяє підвищити стійкість ТОВ «ВО Карпати» в умовах воєнного стану. Перспективами досліджень є розробка детальних планів впровадження окремих заходів, моніторинг їх ефективності та адаптація системи управління ризиками до змін зовнішнього середовища, зокрема післявоєнної відбудови економіки України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 480 с.
2. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2022. 328 с.
3. Бачкаі Т., Мешена Д., Міко Д. Господарський ризик та методи його вимірювання : пер. з угор. Київ : Знання, 2020. 400 с.
4. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : підручник. Київ : Політехніка, 2019. 352 с.
5. Шарп У., Александер Г., Бейлі Дж. Інвестиції : пер. з англ. Київ : Основи, 2018. 480 с.
6. Найт Ф. Х. Ризик, невизначеність і прибуток : пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2020. 296 с.
7. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 25 с.
8. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Збалансоване природокористування. 2020. № 4. С. 64–71.
9. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. 769–776.
10. Жигірь А. А. Методи кількісної оцінки ризику економічного розвитку підприємства. Економіка та держава. 2015. № 10. С. 33–36.
11. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
12. Приказюк Н. В., Мендрик Д. Є. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 201–206.

13. Управління ризиками в Україні: впровадження міжнародних стандартів. UA Consulting. 2025. 23 жовтня. URL: https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/23/upravlinnia-ryzykamy-ukraina/ (дата звернення: 15.06.2026).
14. Гнучкий підхід до управління ризиками. Метінвест : офіційний сайт. 2022. URL: https://metinvestholding.com/ar2022/pdf/PDF_UA/DOWNLOAD_CENTER/20_RISK_MANAGEMENT.pdf (дата звернення: 15.06.2026).
15. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 2–8.
16. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3-4 (316-317). С. 126–136.
17. Макуха Р. С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. Вип. 2 (58). С. 39–44.
18. Аберніхіна І., Шерстюк Р., Денисенко М. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві. Economy Development. 2025. № 1. С. 4–12.
19. Великоіваненко Г. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємства. Бібліотека Західноукраїнського національного університету. 2020. С. 12–18.
20. Фетісов О. Інтеграція управління ризиками в стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 6–11.
21. ТОВ «ВО «КАРПАТИ». Код ЄДРПОУ 19389809. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 15.06.2026).

22. Фінансові показники ТОВ «ВО «КАРПАТИ». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/19389809 (дата звернення: 15.06.2026).
23. Звіт про управління ДП ВО «Карпати» за 2020 рік. URL: https://dpkarpaty.com.ua/images/pdf/2020/zvit%20pro%20ypravlinnya%202020.pdf (дата звернення: 15.06.2026).

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження ризиків в діяльності ТОВ «ВО Карпати»

Обсяг пояснювальної записки _____ аркушів.

Кількість рисунків 2

Кількість таблиць 17

Графічний матеріал (слайди, плакати) 0 шт. 1 . 2. 3. 4.

1. Тереотичні основи управління ризиками підприємства
2. Дослідження ризиків у діяльності ТОВ «ВО Карпати»
3. Формування дерева рішень ТОВ «ВО Карпати»
4. Вдосконалення управління ризиками у діяльності ТОВ «ВО Карпати»

«_____»_____р.

Підпис студента