

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШПАК АНАСТАСІЯ ОРЕСТІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук,
професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 2026 р.

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ігор ПАНЧЕНКО, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
кандидат економічних наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шпак А.О. Управління ризиками у контексті зміцнення конкурентних позицій підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні засади управління ризиками та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності і воєнного стану. Розкрито сутність і класифікацію ризиків у діяльності підприємства, визначено поняття конкурентних позицій, чинники їх формування та методи оцінки, обґрунтовано взаємозв'язок між системою ризик-менеджменту та конкурентоспроможністю.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», проведено оцінку конкурентних позицій підприємства із застосуванням методів фінансового аналізу та SWOT-аналізу, ідентифіковано і оцінено ризики, що впливають на конкурентоспроможність.

Розроблено комплекс заходів щодо мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства та здійснено прогностичну оцінку їх ефективності.

Ключові слова: ризик-менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні позиції, машинобудування, виробничий ризик, кадровий ризик, фінансова стійкість.

51 с., 11 табл., 2 рис., 45 джерел.

ABSTRACT

Shpak Anastasiia. Risk Management in the Context of Enhancing Enterprise Competitive Position. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The qualification (bachelor's) work explores the theoretical principles of risk management and competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty and martial law. The essence and classification of risks in the enterprise's activities are revealed, the concept of competitive positions, factors of their formation and methods of assessment are defined, the relationship between the risk management system and competitiveness is substantiated.

The financial and economic activities of PrJSC "Kalyniv Machine-Building Plant" are analyzed, the competitive positions of the enterprise are assessed using financial analysis and SWOT analysis methods, risks that affect competitiveness are identified and assessed.

A set of measures to minimize risks and increase the competitiveness of the enterprise is developed and a forecast assessment of their effectiveness is carried out.

Keywords: risk management, enterprise competitiveness, competitive positions, mechanical engineering, production risk, personnel risk, financial stability.

51 p., 11 tabl., 2 fig., bibliography: 45 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та класифікація ризиків, їх вплив на діяльність підприємства ..	8
1.2 Конкурентні позиції підприємства: поняття, чинники формування та методи оцінки.....	14
1.3 Взаємозв'язок управління ризиками та конкурентоспроможності підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1 Загальна характеристика підприємства та його ринкового середовища...	24
2.2 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	28
2.3 Ідентифікація та аналіз ризиків, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1 Розробка заходів щодо мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	39
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління ризиками та посилення конкурентоспроможності	43
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	52
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне підприємницьке середовище характеризується зростаючою нестабільністю, зумовленою впливом глобальних економічних процесів, технологічних трансформацій і геополітичних потрясінь. Для України ця нестабільність набула особливо гострого характеру у зв'язку з повномасштабним збройним вторгненням росії, яке суттєво трансформувало умови господарювання для більшості підприємств країни. В цих умовах здатність підприємства ефективно управляти ризиками стає не просто елементом корпоративного управління, а стратегічною необхідністю і безпосередньою умовою виживання та збереження конкурентних позицій на ринку.

Ринок машинобудівної продукції України є одним із найбільш складних і ризикогенних секторів вітчизняної промисловості. Значна капіталоемність виробництва, висока залежність від імпортних комплектуючих, тривалі виробничі цикли та орієнтація на B2B-сегмент формують надзвичайно складне ризикове середовище для машинобудівних підприємств. В умовах воєнного стану традиційні джерела конкурентних переваг зазнали переосмислення: надійність виконання замовлень, стійкість до зовнішніх шоків і ефективність управління ризиками стають визначальними чинниками конкурентоспроможності.

Питання управління ризиками підприємства досліджували такі вітчизняні вчені, як Васильєва Т. А., Леонов С. В., Федулова І. В., Вараксіна О. О., Гросул В. А., Атаєва О. А., Дячков Д. В., Бутенко В. М., Мех К. Р., Чайкіна А. О., Сарана Л. А., Томашук І. В. та ін. Проблематику конкурентоспроможності підприємства розробляли Дрокіна Н. І., Портер М., а також автори численних публікацій у фахових виданнях. Попри значний науковий доробок у цих напрямках, питання взаємозв'язку між системою ризик-менеджменту і конкурентоспроможністю підприємств машинобудівної галузі в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність цієї кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад і розробці організаційно-практичних рекомендацій щодо управління ризиками як інструменту зміцнення конкурентних позицій підприємства на прикладі ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження: дослідити сутність та підходи до класифікації ризиків у діяльності підприємства;

узагальнити теоретичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства, чинників їх формування та методів оцінки;

установити взаємозв'язок між управлінням ризиками та конкурентоспроможністю підприємства;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та його ринкове середовище;

оцінити конкурентні позиції підприємства із застосуванням комплексу аналітичних методів;

ідентифікувати та проаналізувати ризики, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

розробити заходи щодо мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

оцінити ефективність запропонованих рішень у фінансовому та нефінансовому вимірах.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства машинобудівної галузі та його вплив на формування конкурентних позицій.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичний інструментарій і практичні механізми управління ризиками ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» як інструменту зміцнення його конкурентних позицій.

У процесі дослідження використано такі методи: системний аналіз і синтез при дослідженні теоретичних засад управління ризиками і конкурентоспроможності, метод порівняльного аналізу при оцінці динаміки

фінансових показників, SWOT-аналіз при оцінці конкурентних позицій підприємства, метод матриці ризиків при їх ідентифікації та оцінці, а також прогнозне моделювання при оцінці ефективності запропонованих рішень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації підходів до взаємозв'язку між управлінням ризиками і конкурентоспроможністю підприємств машинобудівної галузі в умовах воєнного стану. Практичне значення визначається розробкою конкретних рекомендацій для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» щодо мінімізації критичних ризиків і зміцнення конкурентних позицій, що базуються на реальних даних фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств машинобудівної галузі, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності «Економіка».

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління ризиками та конкурентоспроможності підприємства. У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління ризиками та конкурентних позицій ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». У третьому розділі розроблено заходи щодо мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності та здійснено оцінку їх ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація ризиків, їх вплив на діяльність підприємства

Підприємницька діяльність у сучасних умовах господарювання нерозривно пов'язана з невизначеністю. Будь-яке управлінське рішення приховує в собі певну частку непередбачуваності щодо кінцевих результатів, і саме ця непередбачуваність формує те явище, що в економічній науці отримало назву ризику. Незважаючи на широке використання цього поняття як у науковій літературі, так і в практиці управління, єдиного загальновизнаного його визначення досі не існує, що зумовлює необхідність детального дослідження сутності ризику та підходів до його класифікації [3, с. 59].

У найзагальнішому розумінні ризик трактується як імовірність настання події, що матиме негативні наслідки для діяльності суб'єкта господарювання. Проте таке трактування є надто вузьким, оскільки ризик може нести не лише загрозу, а й потенційну можливість отримання додаткової вигоди. Саме тому в сучасній економічній літературі дедалі частіше застосовується концепція подвійної природи ризику, що передбачає одночасне існування загрози і можливості. Гросул В. А. та Усова М. О. зазначають, що ризик є невід'ємною складовою частиною системи управління підприємством, а його ідентифікація, аналіз та оцінювання є необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [6, с. 58]. Така позиція є методологічно зрілою, оскільки не зводить управління ризиками до суто захисної функції, а розглядає його як інструмент стратегічного розвитку.

З погляду етимології термін «ризик» походить від латинського «rescum», що означає небезпеку зіткнення зі скелею. З часом це поняття

набуло економічного змісту і почало використовуватися для опису ситуацій невизначеності в господарській діяльності. У вітчизняній науковій традиції ризик найчастіше розглядається крізь призму можливих втрат, недоотримання доходів або відхилення від планових показників. Водночас зарубіжна школа управління ризиками, представлена такими методологічними документами, як міжнародний стандарт ISO 31000, трактує ризик як «вплив невизначеності на цілі» без апріорного надання йому негативного забарвлення. Ця відмінність у підходах є не суто термінологічною, а відображає принципово різні управлінські філософії: реактивну, спрямовану на захист від збитків, і проактивну, орієнтовану на свідоме управління невизначеністю в інтересах досягнення стратегічних цілей.

Вараксіна О. О. та Кругова А. О. стверджують, що підприємницький ризик характеризує потенційну можливість втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання наявних можливостей [3, с. 60]. Це визначення підкреслює відносний характер ризику: він завжди оцінюється відносно певного еталонного сценарію, а не в абсолютних величинах. Таке розуміння є методологічно продуктивним, оскільки дозволяє кількісно вимірювати відхилення від планових показників і формувати систему моніторингу ризиків на основі порівняння фактичних і нормативних значень.

Питання класифікації ризиків є не менш дискусійним, ніж питання їх сутності. У науковій літературі запропоновано десятки класифікаційних схем, побудованих за різними критеріями. Васильєва Т. А., Леонов С. В. та ін. пропонують виокремлювати ризики за сферою виникнення, характером наслідків, можливістю страхування та ступенем передбачуваності [5, с. 14]. Така багатовимірна класифікація дозволяє охопити різноманіття ризиків, з якими стикаються підприємства у своїй діяльності, і створює методологічну основу для розробки диференційованих підходів до управління окремими категоріями ризиків.

За сферою виникнення прийнято розрізняти зовнішні та внутрішні ризики. Зовнішні ризики формуються під впливом чинників макро- та мезосередовища і фактично не піддаються безпосередньому контролю з боку підприємства. До них належать зміни в законодавстві та регуляторному середовищі, коливання валютних курсів, зміни кон'юнктури ринку, природні та техногенні катастрофи, воєнні конфлікти. Внутрішні ризики, навпаки, пов'язані з особливостями функціонування самого підприємства: якістю менеджменту, рівнем технологічного оснащення, кваліфікацією персоналу, станом фінансів і системою внутрішнього контролю [6, с. 60]. Важливо розуміти, що межа між зовнішніми і внутрішніми ризиками не є абсолютною: зовнішній чинник стає ризиком лише тоді, коли підприємство виявляється вразливим до нього, а рівень цієї вразливості значною мірою визначається внутрішніми характеристиками компанії.

Фінансові ризики утворюють особливо значущу групу і пов'язані з можливістю втрати фінансових ресурсів або недоотримання запланованих фінансових результатів. Томашук І. В. та Томашук І. О. зазначають, що управління фінансовими ризиками є складовою забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки і передбачає комплекс заходів з їх ідентифікації, оцінки та нейтралізації [40]. До фінансових ризиків відносять кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, процентний ризик, ризик неплатоспроможності. Для машинобудівних підприємств фінансові ризики набувають особливої гостроти з огляду на значну частку позикових коштів у структурі капіталу, тривалі виробничі цикли і нерівномірність грошових потоків, що зумовлена специфікою виконання індивідуальних замовлень.

Операційні ризики становлять ще одну важливу групу і пов'язані з можливістю виникнення збитків унаслідок неефективних або помилкових внутрішніх процесів, дій персоналу або зовнішніх подій технічного характеру. Чайкіна А. О. зауважує, що операційні ризики є одними з найскладніших для кількісного вимірювання, оскільки охоплюють надзвичайно широкий спектр подій: від технічних збоїв у інформаційних системах до помилок у

документообігу та несанкціонованих дій персоналу [41, с. 5]. У машинобудівній галузі операційні ризики включають ризики пов'язані з надійністю виробничого обладнання, ризики технічних аварій, перебоїв у постачанні матеріалів і комплектуючих, а також ризики невідповідності якості готової продукції вимогам замовника.

Стратегічні ризики виникають у зв'язку з прийняттям управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства. Вони можуть бути зумовлені неправильним вибором ринку збуту, хибною оцінкою конкурентного середовища, невдалою диверсифікацією бізнесу або запізнiliм реагуванням на технологічні зміни. Атаєва О. А., Ніколашин А. О. та Тимошик Н. С. стверджують, що стратегічне управління ризиками передбачає не просто їх мінімізацію, а свідомий вибір допустимого рівня ризику відповідно до стратегічних цілей підприємства [1, с. 3]. Таке розуміння корелює з концепцією ризик-апетиту, що набула поширення в сучасній практиці корпоративного управління і відображає готовність підприємства приймати ризики заради досягнення стратегічних амбіцій.

Кадрові ризики утворюють специфічну категорію, що є особливо значущою для підприємств машинобудівної галузі, де якість продукції і надійність виробництва безпосередньо залежать від кваліфікації персоналу. Ці ризики пов'язані з плинністю кадрів, недостатнім рівнем компетентності працівників, мобілізацією персоналу в умовах воєнного стану, а також неефективністю системи мотивації праці. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств засвідчує, що повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво трансформувало ризикове середовище для більшості вітчизняних компаній, зокрема через масову мобілізацію кваліфікованих робітників і міграцію населення [43].

Ринкові ризики пов'язані з можливістю несприятливих змін у попиті на продукцію підприємства, посиленням конкурентної боротьби, зміною уподобань споживачів або появою товарів-замінників. Для машинобудівного підприємства, що орієнтоване на B2B-сегмент, ринкові ризики суттєво

визначаються інвестиційною активністю клієнтських галузей — харчової та переробної промисловості. Скорочення інвестицій у клієнтських галузях безпосередньо знижує попит на машинобудівну продукцію і загрожує фінансовій стабільності підприємства. Репутаційні ризики пов'язані з можливістю погіршення ділової репутації підприємства внаслідок негативних подій або їх сприйняття стейкхолдерами. Дячков Д. В., Вараксіна О. О. та Книш О. О. підкреслюють, що ризик-апетит як елемент управління ризиками повинен враховувати як кількісні, так і якісні аспекти ризиків, зокрема репутаційну складову [10, с. 4].

Окремої уваги заслуговують ризики, що виникають в умовах воєнного стану. З'явилися нові категорії ризиків: ризики фізичного знищення активів внаслідок ракетних ударів, ризики переміщення персоналу, ризики розриву логістичних ланцюгів, ризики порушення зовнішньоекономічної діяльності. Для машинобудівних підприємств, що залежать від імпортних комплектуючих і мають стабільні експортні контракти, ці ризики набули особливого характеру, суттєво ускладнюючи управління виробничими процесами і виконання зобов'язань перед замовниками.

Бутенко В. М. та Байдацький М. В. пропонують розглядати систему управління ризиками як таку, що охоплює кілька послідовних і взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінювання, модифікацію та моніторинг [2, с. 5]. На етапі ідентифікації відбувається виявлення та опис потенційних ризикових подій. Аналіз ризиків спрямований на розуміння природи, причин і механізмів їх виникнення. Оцінювання дозволяє визначити ймовірність настання ризикової події і величину можливих втрат. Модифікація ризиків охоплює вибір стратегії реагування та реалізацію відповідних заходів. Моніторинг забезпечує постійне відстеження ризикового профілю підприємства і своєчасне коригування управлінських рішень.

Для кількісної оцінки ризиків використовується низка статистичних методів. Мех К. Р. та Федулова І. В. зазначають, що основними показниками

кількісного аналізу ризиків є математичне сподівання, середнє квадратичне відхилення, дисперсія та коефіцієнт варіації [19, с. 355]. Математичне сподівання дозволяє розрахувати середньозважений результат з урахуванням імовірностей різних сценаріїв розвитку подій. Коефіцієнт варіації є відносним показником і уможливорює порівняння ризиковості різних проектів або альтернатив незалежно від абсолютних значень. Якісні методи оцінки ризиків включають метод експертних оцінок, сценарний аналіз, метод аналогій, метод мозкового штурму та контрольні списки ризиків. Варахсіна О. О., Побіденна В. В. та Гребенік Р. В. наголошують, що для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно поєднувати якісні та кількісні методи оцінки ризиків, формуючи тим самим комплексну і збалансовану систему управління [4, с. 6].

Управління ризиками не зводиться лише до їх ідентифікації та оцінки. Після отримання інформації про ризики необхідно обрати і реалізувати стратегію реагування. У сучасній практиці виокремлюють чотири базові стратегії: уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику та прийняття ризику. Уникнення передбачає відмову від діяльності або рішення, що генерує ризик, і є найбільш консервативним підходом. Зниження ризику спрямоване на зменшення ймовірності настання ризикової події або мінімізацію її наслідків через впровадження превентивних заходів. Передача ризику здійснюється через страхування, хеджування або договірне перекладення ризику на контрагентів. Прийняття ризику передбачає свідому готовність зазнати можливих втрат заради потенційного прибутку. Сарана Л. А., Білан О. В. та Бітюк І. М. зазначають, що вибір стратегії управління ризиками повинен відповідати загальній стратегії підприємства та враховувати його фінансові можливості й стратегічний ризик-апетит [37, с. 109].

Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства передбачає не лише реагування на вже ідентифіковані ризики, а й формування загальної культури управління ризиками в організації [33]. Ця культура передбачає, що всі рівні управління

розуміють концепцію ризику, беруть участь у процесах його ідентифікації та управління, а ризикові міркування органічно інтегровані в повсякденне прийняття управлінських рішень. Без такої культури навіть найдосконаліша формальна система ризик-менеджменту не буде ефективною, оскільки залишатиметься лише паперовою процедурою, а не живим механізмом управління.

Таким чином, ризик є об'єктивною характеристикою підприємницької діяльності, що відображає невизначеність її результатів. Різноманіття підходів до класифікації ризиків за такими критеріями, як сфера виникнення, характер наслідків, можливість передбачення та страхування, дозволяє структурувати ризикове поле підприємства та розробити диференційовані підходи до управління різними їх категоріями. Система управління ризиками, що охоплює послідовні етапи ідентифікації, аналізу, оцінки, модифікації та моніторингу, є необхідним інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності. Для машинобудівних підприємств, що орієнтовані на B2B-ринок і функціонують в умовах воєнного стану, побудова ефективної системи управління ризиками набуває особливого стратегічного значення.

1.2 Конкурентні позиції підприємства: поняття, чинники формування та методи оцінки

Конкурентоспроможність підприємства є однією з центральних категорій сучасної економічної науки та управлінської практики. Попри широке використання цього поняття в науковій літературі та господарській діяльності, його зміст трактується неоднозначно, що зумовлює необхідність детального дослідження теоретичних підходів до його визначення. Одні дослідники розуміють конкурентоспроможність як здатність підприємства виробляти продукцію, що відповідає вимогам ринку за ціною і якістю, інші акцентують увагу на порівняльних перевагах відносно конкурентів, треті

розглядають її як системну характеристику, що включає фінансові, технологічні, маркетингові та управлінські аспекти діяльності [18]. Така розмаїтість поглядів є відображенням багатовимірності самого явища конкурентоспроможності, яке не може бути вичерпно описане через жодну одну ознаку.

Теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства можна згрупувати у кілька напрямів. Ресурсний підхід, розвинутий у роботах М. Портера та його послідовників, стверджує, що конкурентні переваги підприємства ґрунтуються на наявності унікальних ресурсів і компетенцій, які важко або неможливо скопіювати конкурентам. Портер М. визначає конкурентну перевагу як відносно тривалий стан, за якого підприємство демонструє вищу ефективність порівняно з галузевими конкурентами завдяки диференціації або лідерству за витратами [30, с. 18]. Ринковий підхід, навпаки, акцентує увагу на зовнішньому середовищі і визначає конкурентоспроможність через ринкову частку, позиціонування та сприйняття споживачів. Динамічний підхід розглядає конкурентоспроможність не як статичний стан, а як здатність підприємства адаптуватися до змін середовища і постійно оновлювати свої конкурентні переваги, що є особливо актуальним в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Дрокіна Н. І. та Савенко Н. В. визначають конкурентоспроможність підприємства як комплексну системну характеристику, що відображає сукупність переваг підприємства над конкурентами за всіма визначальними параметрами його діяльності в конкретний проміжок часу на певному ринку [9, с. 130]. Це визначення підкреслює відносний і динамічний характер конкурентоспроможності: вона не є постійною властивістю підприємства, а може суттєво змінюватися залежно від змін у конкурентному середовищі та в самій компанії. Теоретичні підходи до дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» пропонують розглядати її як комплексне системне поняття, що уособлює конкурентні переваги

конкретного підприємства над іншими за сукупністю всіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню вигідніших позицій на певному ринку [39].

Поняття конкурентної позиції підприємства є дещо вужчим, ніж конкурентоспроможність у цілому, і відображає місце підприємства в конкурентному середовищі галузі або ринку в певний момент часу. Конкурентна позиція може бути оцінена через ринкову частку, рейтинг серед конкурентів, рівень цінової конкурентоспроможності, якість продукції та послуг, рівень задоволеності споживачів. Аналіз конкурентних позицій підприємства є необхідним етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити вихідну точку для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності і обрати адекватні інструменти управлінського впливу [17]. Водночас варто зазначити, що конкурентна позиція є лише зрізом у часі, тоді як стратегічне управління потребує розуміння динаміки цієї позиції та чинників, що її визначають.

Чинники формування конкурентних позицій підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать структура галузі та рівень конкурентної боротьби в ній, бар'єри входу на ринок, рівень платоспроможного попиту, державне регулювання, технологічні зміни в галузі та загальна макроекономічна ситуація. Зовнішні чинники формують умови конкуренції і визначають загальну привабливість галузі для учасників ринку, однак підприємство не може безпосередньо ними управляти і змушене адаптувати свою стратегію до їх дії. Внутрішні чинники охоплюють якість управління, технологічний рівень виробництва, фінансову стійкість, кваліфікацію персоналу, інноваційну активність, ефективність маркетингу і систему управління якістю [27]. Саме внутрішні чинники є об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу і визначають здатність підприємства використовувати можливості, що відкриваються зовнішнім середовищем.

Особливо цікавим з погляду аналізу чинників конкурентоспроможності є підхід, що ґрунтується на концепції п'яти конкурентних сил Портера. Ця

модель передбачає аналіз п'яти структурних сил галузі: загрози появи нових конкурентів, загрози появи товарів-замінників, ринкової влади постачальників, ринкової влади покупців та інтенсивності суперництва між існуючими конкурентами. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств засвідчують, що врахування балансу цих сил є необхідною умовою для розробки реалістичної конкурентної стратегії [27]. Для машинобудівних підприємств особливе значення має ринкова влада покупців, оскільки B2B-сегмент характеризується концентрацією замовників і можливістю їх тиску на умови угод.

Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства передбачає аналіз за шістьма елементами: виробничим, трудовим, фінансовим, інноваційним, маркетинговим і управлінським [21]. Кожен із цих елементів оцінюється за системою показників, після чого розраховується інтегральний індекс конкурентного потенціалу, що дозволяє порівнювати підприємства між собою або відстежувати динаміку конкурентних позицій одного підприємства в часі. Перевагою інтегрального підходу є можливість отримання єдиного синтетичного показника, що узагальнює різнопланову інформацію про конкурентний потенціал підприємства.

Серед методів оцінки конкурентних позицій підприємства особливе місце посідає SWOT-аналіз. Цей метод передбачає систематизацію інформації про сильні та слабкі сторони підприємства як внутрішні чинники та можливості і загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування дозволяє виявляти конкурентні переваги, знаходити варіанти успішного функціонування організації та визначати пріоритетні напрями розвитку [45]. Перевагою цього методу є його концептуальна простота, наочність і можливість використання без складного математичного апарату. Водночас SWOT-аналіз має суттєві обмеження: він дає переважно статичну картину, не враховує взаємозв'язків між факторами і значною мірою залежить від суб'єктивних оцінок аналітиків.

Важливим інструментом оцінки конкурентних позицій є аналіз фінансових показників. Рівень рентабельності, оборотності активів, ліквідності та фінансової стійкості безпосередньо відображає ефективність конкурентної стратегії підприємства і є об'єктивним виміром результативності управлінських рішень. Для машинобудівних підприємств особливого значення набуває аналіз операційної ефективності: рівень використання виробничих потужностей, оборотність виробничих запасів, тривалість виробничого циклу і питомі витрати є індикаторами, що безпосередньо визначають цінову конкурентоспроможність продукції. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки вимагає також оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів та ефективності використання інформаційних технологій [29].

Конкурентна стратегія підприємства визначає загальний напрям формування конкурентних переваг і є центральним елементом системи стратегічного управління. Портер виокремлює три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Лідерство за витратами передбачає досягнення мінімального рівня витрат у галузі. Диференціація ґрунтується на створенні унікальних властивостей продукту або послуги. Фокусування передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку [30, с. 55]. Для машинобудівного підприємства, що спеціалізується на виробництві обладнання для харчової промисловості, стратегія диференціації через якість продукції, комплексне інжинірингове обслуговування та індивідуальний підхід до замовника видається найбільш перспективною.

Методи оцінки конкурентних позицій підприємства повинні враховувати галузеву специфіку та рівень розвитку ринку. Для машинобудівних підприємств доцільним є застосування комплексного підходу, що поєднує аналіз фінансових показників, оцінку технологічного рівня виробництва, рівень охоплення ринку та ефективність операційної діяльності. Методи конкурентоспроможності підприємств, що застосовуються в науковій літературі, включають як кількісні, так і якісні підходи, і для

отримання повної картини конкурентного становища доцільно використовувати їх у поєднанні [20]. Оцінка ефективності стратегічних рішень як чинника підвищення економічної стійкості підприємства є необхідним елементом системи управління конкурентоспроможністю [28].

Таким чином, конкурентні позиції підприємства є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають його відносну ефективність порівняно з конкурентами в конкретний момент часу. Для оцінки конкурентних позицій використовується широкий методичний інструментарій, що включає SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, метод інтегральної оцінки, бенчмаркінг та фінансовий аналіз. Для машинобудівних підприємств оцінка конкурентних позицій повинна поєднувати класичні методи стратегічного аналізу з урахуванням специфіки виробничого потенціалу та технологічних компетенцій підприємства.

1.3 Взаємозв'язок управління ризиками та конкурентоспроможності підприємства

Управління ризиками і забезпечення конкурентоспроможності підприємства є двома взаємопов'язаними напрямками управлінської діяльності, зв'язок між якими є складним і багатоплановим. З одного боку, ризики безпосередньо загрожують конкурентним позиціям підприємства, руйнуючи його фінансову основу, операційну стабільність та репутацію. З іншого боку, готовність свідомо приймати певний рівень ризику є необхідною умовою для досягнення та утримання конкурентних переваг, оскільки будь-яке прагнення до розвитку і зростання нерозривно пов'язане з невизначеністю [4, с. 5]. Підприємство, що повністю уникає ризиків, фактично відмовляється від розвитку і приречене на поступову втрату конкурентних позицій в умовах ринку, що постійно змінюється.

Дячков Д. В., Вараксіна О. О. та Книш О. О. стверджують, що ризик-апетит є елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств,

оскільки відображає свідомий вибір рівня ризику, що відповідає стратегічним амбіціям компанії [10, с. 2]. Концепція ризик-апетиту є сполучною ланкою між системою управління ризиками і конкурентною стратегією підприємства. Вона передбачає, що рівень допустимого ризику не є фіксованим і не визначається виключно прагненням до безпеки, а встановлюється з урахуванням стратегічних цілей і необхідних для їх досягнення ризикових рішень. Для машинобудівних підприємств ризик-апетит повинен балансувати між прагненням до розвитку виробничих потужностей та інноваційної активності і необхідністю підтримання фінансової стабільності в умовах нестабільного попиту.

Взаємозв'язок між управлінням ризиками і конкурентоспроможністю реалізується через кілька механізмів, що діють одночасно і взаємно підсилюють один одного. Захисний механізм полягає в тому, що ефективне управління ризиками оберігає підприємство від негативних подій, здатних підірвати його конкурентні позиції. Фінансова криза, спричинена непередбаченими ризиками, може змусити підприємство скорочувати інвестиції в розвиток, знижувати якість продукції або послуг, втрачати кваліфікований персонал і відмовлятися від перспективних стратегічних ініціатив, що неминуче призведе до погіршення конкурентних позицій [4, с. 5]. Томашук І. В. та Томашук І. О. підкреслюють, що управління фінансовими ризиками є складовою забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки і передбачає підтримання адекватного рівня ліквідності та платоспроможності [40].

Стимулюючий механізм взаємозв'язку полягає в тому, що підприємства, які демонструють вищу ефективність управління ризиками, здобувають конкурентні переваги через зниження вартості капіталу, підвищення довіри інвесторів і кредиторів, а також формування позитивної ділової репутації. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства сприяє стабільності фінансових результатів, що є суттєвим сигналом для всіх стейкхолдерів [33]. У конкурентному середовищі,

де замовники і партнери оцінюють надійність контрагентів, репутація ефективного управління ризиками стає самостійним джерелом конкурентної переваги. Це особливо актуально для машинобудівних підприємств, де надійність виконання замовлень у встановлені терміни та відповідність якості є критичними параметрами для B2B-клієнтів.

Стратегічний механізм взаємозв'язку полягає в тому, що розвинена система управління ризиками дозволяє підприємству свідомо обирати стратегічні альтернативи, зважаючи на їх ризиковість і потенційну дохідність. Атаєва О. А., Ніколашин А. О. та Тимошик Н. С. зазначають, що стратегічне управління ризиками передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в процес стратегічного планування, що дозволяє формувати більш збалансовані та реалістичні стратегії розвитку [1, с. 5]. Підприємство, що добре розуміє свій ризиковий профіль, здатне більш упевнено приймати амбіційні стратегічні рішення, оскільки знає межі допустимого ризику і має підготовлені плани реагування на несприятливі сценарії. Це перетворює управління ризиками з суто захисної функції на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Стратегії управління ризиками для підтримання конкурентоспроможності включають кілька базових підходів, що можуть застосовуватися як окремо, так і в поєднанні [38]. Диверсифікація бізнесу дозволяє знизити залежність від окремих ринків або продуктів і тим самим зменшити загальний ризиковий профіль підприємства при збереженні потенціалу зростання. Вертикальна інтеграція скорочує ризики, пов'язані з постачальниками або каналами збуту, підвищуючи передбачуваність витрат і доходів. Інновації є водночас важливим інструментом управління ризиками і джерелом конкурентних переваг. Підприємства, що активно впроваджують нові технології та бізнес-моделі, знижують операційні ризики завдяки автоматизації процесів і підвищують ефективність використання ресурсів [15].

Фінансова стійкість підприємства як результат ефективного управління ризиками безпосередньо впливає на його конкурентні можливості у двох

вимірах. По-перше, фінансово стійке підприємство здатне інвестувати в розвиток навіть у несприятливих умовах, тоді як фінансово слабкі конкуренти змушені скорочувати витрати і відмовлятися від розвитку. По-друге, фінансова стійкість формує довіру споживачів і партнерів, що є необхідною умовою для збереження і розвитку клієнтської бази. Сарана Л. А., Білан О. В. та Бітюк І. М. наголошують, що ефективне управління ризиками підприємства повинно охоплювати всі аспекти його діяльності і бути спрямоване на забезпечення стабільного фінансового становища як основи для реалізації стратегічних амбіцій [37, с. 109].

Конкурентоспроможність підприємства в умовах підвищеної ризикованості середовища значною мірою визначається його організаційною здатністю до адаптації. Підприємства, що мають добре розвинені системи моніторингу ризиків і гнучкі механізми прийняття рішень, здатні швидше реагувати на зміни в конкурентному середовищі та оперативно адаптувати свої стратегії до нових умов. Чайкіна А. О. зауважує, що інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємством підвищує загальну організаційну спроможність компанії до змін і формує культуру проактивного управління невизначеністю [41, с. 7]. Мех К. Р. та Федулова І. В. наголошують, що система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою підсистеми менеджменту організації, спрямованою на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику [19, с. 356].

Системний підхід до взаємозв'язку управління ризиками і конкурентоспроможності передбачає розгляд цих двох напрямів як складових єдиної інтегрованої системи стратегічного управління підприємством. Бутенко В. М. та Байдацький М. В. зазначають, що система управління ризиками повинна бути цілісною і охоплювати всі сфери діяльності підприємства, а не лише окремі її функціональні блоки [2, с. 7]. Вараксіна О. О., Побіденна В. В. та Гребеник Р. В. підкреслюють, що управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства охоплює не лише фінансовий вимір, а й захист репутаційних активів компанії [4, с. 7]. Взаємозв'язок між

управління ризиками і конкурентоспроможністю проявляється також через вплив на репутацію та довіру стейкхолдерів.

Таким чином, управління ризиками і конкурентоспроможність підприємства є взаємообумовленими характеристиками його діяльності, що реалізуються через захисний, стимулюючий і стратегічний механізми взаємозв'язку. Ефективна система управління ризиками є необхідною умовою збереження і розвитку конкурентних позицій, захищаючи підприємство від деструктивних подій, підвищуючи довіру стейкхолдерів і забезпечуючи основу для реалізації амбіційних стратегічних рішень. Практична реалізація цього взаємозв'язку вимагає інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємством і формування організаційної культури, де управління ризиками є природною частиною щоденної управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та його ринкового середовища

Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» (скорочена назва — ПрАТ «Калинівський машзавод») є самостійним суб'єктом господарювання, наділеним правами юридичної особи. Підприємство розташоване за адресою: Україна, 22400, Вінницька область, Хмільницький район, м. Калинівка, вул. Незалежності, буд. 67. Код за ЄДРПОУ — 25494693. Організаційно-правова форма господарювання є акціонерним товариством. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну відповідно до коду КВЕД 28.93. Середня кількість працівників у 2025 році становила 258 осіб.

Підприємство має тривалу і насичену історію розвитку. Своє коріння ПрАТ «Калинівський машзавод» веде від майстерень, що виникли на базі цукрового заводу, збудованого у 1873 році. У 1934 році на базі законсервованого цукрового заводу створено машинно-тракторну майстерню, яка поступово трансформувалась у повноцінне машинобудівне підприємство. У 1981 році на заводі розпочав роботу відділ інституту «УкрНДІхарчомаш», а у 1986 році на базі заводу створено виробниче об'єднання «Харчомаш». З 1996 року підприємство набуло статусу відкритого акціонерного товариства, а з 2011 року функціонує у формі приватного акціонерного товариства. З 18 січня 2006 року директором підприємства є Остапенко Анатолій Васильович.

Місія підприємства сформульована таким чином: через довірені і партнерські взаємовідносини з колегами завжди знаходити і реалізовувати правильні рішення, які сприятимуть досягненню поставлених цілей B2B-

процесів. Ця місія підкреслює орієнтацію підприємства на довгострокові партнерські відносини з клієнтами і є відображенням його ринкового позиціонування у сегменті комплексних інженерних рішень для харчової та переробної промисловості.

Основними напрямками виробничої діяльності підприємства є постачання та інсталяція обладнання для харчової та переробної промисловості, реалізація комплексних проектів, що включають технологічне проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж і сервісне обслуговування. Підприємство реалізує повний цикл обслуговування замовника — від проектування до введення обладнання в експлуатацію і подальшого сервісу. Значну роль у діяльності підприємства відіграє зовнішньоекономічна діяльність: продукція підприємства експортується до країн Європи, Азії та Африки. Підприємство співпрацює з відомими міжнародними постачальниками, зокрема Alfa Laval, Siemens, Промавтоматика та ін.

Ринкове середовище функціонування підприємства характеризується кількома суттєвими особливостями. По-перше, підприємство діє у сегменті B2B, де попит на продукцію безпосередньо залежить від інвестиційної активності підприємств харчової та переробної промисловості. По-друге, виробничий цикл підприємства є тривалим: від 4 місяців для відносно простого обладнання до 15 місяців для комплексних машин з переробки молока. По-третє, продукція підприємства виготовляється переважно за індивідуальними замовленнями, що знижує можливості масштабування виробництва, але водночас формує сильну прив'язку клієнтів до постачальника. Підприємство розташоване на площі понад 20 000 м², де розміщені цехи основного та допоміжного виробництва, складські приміщення та адміністративні корпуси.

Аналіз динаміки обсягів виробництва підприємства за 2020–2025 роки засвідчує надзвичайно високу варіативність показників. У 2020 році обсяг випуску становив 111 670 тис. грн, у 2021 році зріс до 174 872 тис. грн. Проте

у 2022 році різко скоротився до 85 642 тис. грн унаслідок повномасштабного вторгнення росії. У 2023 році відбулося різке відновлення до 277 857 тис. грн, що у 3,24 раза перевищило рівень попереднього року. Однак у 2024 році знову спостерігалось падіння до 100 781 тис. грн — лише 36,27% від рівня 2023 року. У 2025 році зафіксовано позитивну динаміку відновлення: обсяг виробництва зріс до 139 528 тис. грн, що на 38,45% більше порівняно з 2024 роком.

Структура випуску продукції підприємства є відносно стабільною і характеризується домінуванням основного профільного напрямку. У 2025 році виробництво машин і устаткування для харчової та переробної промисловості становило 110 000 тис. грн або 93,5% від загального обсягу. Послуги з монтажу та установлення обладнання склали 5 000 тис. грн або 4,37%, а підймальне і вантажно-розвантажувальне устаткування — 2 500 тис. грн або 2,13%. Варто відзначити, що частка сервісних послуг порівняно з 2023 роком суттєво зросла: якщо у 2023 році монтажні послуги становили лише 0,06% від загального обсягу, то у 2025 році цей напрям зміцнився до 4,37%. Це свідчить про поступову диверсифікацію діяльності підприємства і розвиток сервісної складової як самостійного джерела доходів.

Аналіз фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки розкриває суперечливу, але в цілому позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році становив 277 857 тис. грн, у 2024 році різко скоротився до 100 781 тис. грн, а у 2025 році частково відновився до 139 528 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції у 2025 році склала 102 220 тис. грн проти 77 150 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток у 2025 році зріс до 37 308 тис. грн порівняно з 23 631 тис. грн у 2024 році, тобто збільшився на 57,9%. Чистий прибуток підприємства у 2025 році склав 8 183 тис. грн проти 1 015 тис. грн у 2024 році, що є яскравим свідченням суттєвого покращення ефективності діяльності.

Аналіз балансу підприємства станом на кінець 2025 року виявляє ряд характерних особливостей. Загальна вартість активів склала 271 191 тис. грн, з яких 22 953 тис. грн або 8,46% становлять необоротні активи, а 248 238 тис.

грн або 91,54% — оборотні. Запаси на кінець 2025 року склали 185 982 тис. грн або 68,6% від загальної суми активів. Дебіторська заборгованість за продукцію скоротилась з 19 115 тис. грн на початок 2025 року до 12 338 тис. грн на кінець року, що свідчить про підвищення ефективності управління розрахунками. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 4 955 тис. грн до 12 880 тис. грн, що є важливим позитивним сигналом щодо відновлення ліквідності.

Структура пасивів підприємства свідчить про значну залежність від позикових коштів. Власний капітал на кінець 2025 року склав 71 633 тис. грн або 26,42% від загальної суми пасивів. Основним джерелом поточних зобов'язань є заборгованість за одержаними авансами в сумі 137 192 тис. грн або 50,59% балансу, що відображає специфіку B2B-виробництва: замовники авансують виробництво обладнання до його виготовлення. Позитивним сигналом є зростання власного капіталу протягом аналізованого періоду: з 62 435 тис. грн у 2023 році до 71 633 тис. грн у 2025 році, що відображає накопичення чистих прибутків.

Ринкове середовище функціонування підприємства зазнало суттєвих змін у зв'язку з воєнним станом в Україні. Порушення логістичних ланцюгів, ускладнення імпорту комплектуючих, скорочення інвестиційної активності клієнтів і загальна економічна невизначеність суттєво трансформували умови конкурентної боротьби. Водночас відновлення виробничої активності у харчовій та переробній промисловості у 2023–2025 роках створило умови для часткового відновлення попиту на машинобудівну продукцію. Необхідність модернізації та заміни зношеного обладнання, а також потреба у вітчизняних альтернативах імпортним аналогам формує додатковий попит на продукцію підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є спеціалізованим машинобудівним підприємством із сформованою ринковою нішею у сегменті обладнання для харчової та переробної промисловості. Динаміка фінансових результатів за 2023–2025 роки відображає поступове

відновлення після значного спаду 2024 року, при цьому 2025 рік демонструє суттєве зростання прибутковості. Ринкове середовище характеризується нестабільністю попиту, залежністю від інвестиційної активності клієнтів і воєнними ризиками, що вимагає формування комплексної і адаптивної системи управління ризиками.

2.2 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснюється на основі комплексного підходу, що поєднує аналіз фінансових показників, дослідження ринкового середовища та оцінку операційної ефективності. Методи конкурентоспроможності підприємств передбачають застосування як кількісних, так і якісних інструментів аналізу, що у поєднанні дають змогу отримати об'єктивну картину конкурентного становища [20].

Наведена нижче таблиця 2.1 відображає динаміку основних фінансових показників підприємства за 2023–2025 роки, що є базою для оцінки ефективності конкурентної стратегії.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Калинівський машзавод» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відх. 2024/2023, %	Відх. 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації	277 857	100 781	139 528	-63,7	+38,5
Собівартість реалізованої продукції	255 234	77 150	102 220	-69,8	+32,5
Валовий прибуток	22 623	23 631	37 308	+4,5	+57,9
Адміністративні витрати	н/д	17 855	25 034	н/д	+40,2
Витрати на збут	н/д	1 734	2 625	н/д	+51,4
Інші операційні витрати	н/д	7 750	4 899	н/д	-36,8
Фін. результат від операц. діяльності	5 825	1 488	8 612	-74,5	+478,8
Чистий фінансовий результат	4 860	1 015	8 183	-79,1	+706,7

Аналіз даних таблиці засвідчує суперечливу динаміку фінансових результатів підприємства упродовж досліджуваного періоду. У 2024 році відбулося різке скорочення чистого доходу від реалізації на 63,7%, проте завдяки ще більш суттєвому скороченню собівартості валовий прибуток навіть дещо зріс на 4,5%. Водночас операційний і чистий прибуток різко скоротились, що свідчить про зростання адміністративних та інших операційних витрат відносно доходів. У 2025 році картина кардинально змінилась: чистий дохід від реалізації зріс на 38,5%, валовий прибуток збільшився на 57,9%, а чистий прибуток зріс більш ніж у 8 разів до 8 183 тис. грн. Варто також звернути увагу на скорочення інших операційних витрат у 2025 році на 36,8% порівняно з 2024 роком, що свідчить про підвищення ефективності управління операційними витратами. Стабільне зростання витрат на збут — на 51,4% у 2025 році — потребує окремої уваги з погляду оптимізації витрат на залучення замовників.

Структуру та динаміку активів підприємства представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури активів ПрАТ «Калинівський машзавод» за 2023–2025 рр., тис. грн

Стаття активу	31.12.2023	Пит. вага, %	31.12.2024	Пит. вага, %	31.12.2025	Пит. вага, %
Необоротні активи, усього	6 970	4,84	18 959	8,51	22 953	8,46
з них: основні засоби	6 731	4,67	5 192	2,33	4 936	1,82
незавершені капітальні інвестиції	—	—	13 513	6,07	17 775	6,55
Оборотні активи, усього	137 144	95,16	203 812	91,49	248 238	91,54
з них: запаси	85 951	59,62	142 255	63,87	185 982	68,58
дебіторська заборгованість за товари	29 798	20,68	19 115	8,58	12 338	4,55
гроші та їх еквіваленти	6 747	4,68	4 955	2,22	12 880	4,75
Баланс	144 114	100,00	222 771	100,00	271 191	100,00

Аналіз структури активів виявляє домінування оборотних активів у структурі майна підприємства: їх частка стабільно перевищує 91% від загальної вартості активів. Запаси формують основну частину оборотних активів, їх частка зросла з 59,62% у 2023 році до 68,58% у 2025 році. Це відображає нарощування обсягів незавершеного виробництва і виробничих запасів в умовах зростання замовлень. Позитивною тенденцією є скорочення дебіторської заборгованості за товари більш ніж удвічі: з 29 798 тис. грн у 2023 році до 12 338 тис. грн у 2025 році. Відновлення грошових коштів та їх еквівалентів до 12 880 тис. грн у 2025 році проти 4 955 тис. грн у 2024 році є важливим позитивним сигналом щодо покращення ліквідності. Водночас залишкова вартість основних засобів продовжує знижуватись: з 6 731 тис. грн у 2023 році до 4 936 тис. грн у 2025 році, що є свідченням відсутності достатніх інвестицій в оновлення виробничого потенціалу.

Структуру пасивів підприємства, що дозволяє оцінити його фінансову стійкість і залежність від позикових коштів, відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури пасивів ПрАТ «Калинівський машзавод» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Стаття пасиву	31.12.2023	Пит. вага, %	31.12.2024	Пит. вага, %	31.12.2025	Пит. вага, %
Власний капітал	62 435	43,32	63 450	28,48	71 633	26,42
зареєстрований капітал	37 630	26,11	37 630	16,90	37 630	13,88
нерозподілений прибуток	24 142	16,75	25 157	11,29	33 340	12,29
Поточні зобов'язання, усього	106 047	73,58	159 321	71,52	199 558	73,58
кредитна заборгованість за товари	н/д	—	35 261	15,83	50 261	18,53
заборгованість за одержаними авансами	н/д	—	107 302	48,17	137 192	50,59
Баланс	144 114	100,00	222 771	100,00	271 191	100,00

Аналіз структури пасивів розкриває принципову особливість фінансової моделі підприємства. Частка власного капіталу у 2025 році склала 26,42%, що є нижчим від рекомендованого нормативного значення 50%. Водночас основним джерелом поточних зобов'язань є заборгованість за одержаними авансами в сумі 137 192 тис. грн або 50,59% балансу. Ця стаття відображає специфіку B2B-виробництва: замовники авансують виробництво обладнання до його виготовлення, що фактично є безвідсотковим фінансуванням виробничого процесу з боку клієнтів. Таким чином, структура пасивів підприємства, попри формально низьку частку власного капіталу, відображає не стільки фінансову нестійкість, скільки специфіку галузевої бізнес-моделі. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу з 62 435 тис. грн до 71 633 тис. грн протягом аналізованого періоду, що відображає накопичення чистих прибутків.

На рисунку 2.1 представлені результати SWOT-аналізу конкурентних позицій підприємства.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Тривала ринкова присутність і сформована ділова репутація надійного партнера; комплексна пропозиція: від проектування до сервісу; широкий асортимент продукції та послуг; відповідність міжнародним стандартам якості; міжнародні партнерства (Alfa Laval, Siemens); резерв виробничих потужностей - 50%	Критично висока зношеність ОЗ (ступінь зносу 90%); різке скорочення персоналу (45% за 4 роки); висока волатильність доходів; низька частка власного капіталу (26%); відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту; обмежена маркетингова активність
SWOT-аналіз ПрАТ «Калинівський машзавод»	
Можливості	Загрози
Зростання попиту на вітчизняні аналоги імпортного обладнання; модернізація харчопрому в умовах євроінтеграції; розширення сервісної складової; державні програми підтримки промисловості; цифровізація виробничих процесів	Воєнні ризики і можливе знищення активів; нестабільність попиту клієнтів; конкуренція з боку імпорту; зростання цін на імпортні комплектуючі; мобілізація кваліфікованих працівників

Рисунок 2.1 - SWOT-аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Калинівський машзавод»

Аналіз SWOT-матриці засвідчує, що підприємство має суттєві конкурентні переваги, пов'язані з тривалою ринковою присутністю, сформованою репутацією і комплексною пропозицією для клієнтів. Наявний резерв виробничих потужностей у 50% свідчить про значний потенціал нарощування обсягів виробництва без суттєвих капітальних інвестицій. Зовнішнє середовище формує як перспективні можливості, пов'язані з потребою ринку у вітчизняних аналогах імпортного обладнання, так і серйозні загрози, зокрема воєнні ризики і нестабільність попиту. Найбільш серйозними слабкостями є критично висока зношеність основних засобів і різке скорочення персоналу, що безпосередньо загрожує операційній спроможності підприємства.

Розраховані в ході аналізу показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники фінансового стану ПрАТ «Калинівський машзавод» за 2023–2025 рр.

Показник	Норматив	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,0	1,293	1,279	1,244	Норма
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,433	0,285	0,264	Низький
Рентабельність продажів, %	зростання	1,75	1,01	5,87	Позитив
Оборотність активів, разів	> 1	н/д	0,453	0,514	Середня
ROE, %	> 10	н/д	1,60	11,40	Норма
ROA, %	> 2	н/д	0,46	3,02	Норма
Ступінь зносу ОЗ, %	< 50	86,5	89,4	90,1	Критичний
Коеф. використання потужностей	зростання	н/д	н/д	0,50	Середній

Розрахунок показників дозволяє кількісно виміряти конкурентне становище підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році склав 1,244, що відповідає нормативному діапазону і свідчить про достатню здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання. Рентабельність

продажів у 2025 році суттєво зросла до 5,87% проти 1,01% у 2024 році. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2025 році склала 11,4%, перевищивши нормативне значення 10%. Водночас коефіцієнт автономії залишається нижчим від нормативного рівня (0,264 при нормі $\geq 0,5$). Критично тривожним є ступінь зносу основних засобів на рівні 90,1%, що свідчить про фізичне й моральне старіння виробничого потенціалу і є основним чинником виробничих ризиків підприємства.

Узагальнюючи результати оцінки конкурентних позицій, можна стверджувати, що підприємство займає стабільне місце на ринку машинобудівної продукції для харчової промисловості з ознаками позитивної динаміки фінансових результатів у 2025 році. Конкурентоспроможність підприємства потребує вирішення структурних проблем, пов'язаних зі зношеністю виробничого потенціалу та кадровим дефіцитом, як необхідної передумови для реалізації стратегічних можливостей [17]. Для зміцнення конкурентних позицій підприємство передусім потребує оновлення основних засобів, формалізації системи ризик-менеджменту і розвитку стабільних джерел доходу через сервісну складову [16].

2.3 Ідентифікація та аналіз ризиків, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Ефективне управління ризиками передбачає чіткий розподіл функцій між суб'єктами цього процесу на підприємстві. На ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» суб'єктами управління ризиками є кілька рівнів управлінської ієрархії.

Директор підприємства виконує функції стратегічного ризик-менеджменту: затверджує загальний ризик-апетит, визначає пріоритети реагування на критичні ризики і несе відповідальність за загальний ризиковий профіль компанії перед власниками.

Головний бухгалтер здійснює ідентифікацію та моніторинг фінансових ризиків, контролює показники ліквідності, платоспроможності і відповідність фактичних фінансових результатів плановим. Керівники виробничих підрозділів відповідають за ідентифікацію та оперативне реагування на виробничі й операційні ризики, зокрема ризики зупинки обладнання, перебоїв у постачанні та порушення термінів виконання замовлень. Відділ кадрів виконує функції моніторингу кадрових ризиків: відстежує динаміку плинності персоналу, веде облік мобілізованих і звільнених працівників, організовує заходи з утримання та розвитку кадрового потенціалу.

Водночас слід констатувати, що на підприємстві відсутня спеціалізована посада ризик-менеджера або окремий підрозділ з управління ризиками, а самі функції розпорошені між різними підрозділами без єдиного координуючого центру - це є суттєвою організаційною слабкістю.

Ідентифікація ризиків є відправним пунктом системи ризик-менеджменту підприємства і передбачає виявлення та систематичний опис усіх потенційних подій або обставин, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних і операційних цілей компанії. Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ризикове поле охоплює виробничі, фінансові, ринкові, кадрові, воєнні та репутаційні ризики. Дослідники зазначають, що стратегічне управління ризиками вимагає системного підходу до їх ідентифікації та аналізу з урахуванням взаємозв'язків між окремими категоріями ризиків, оскільки реалізація одного ризику нерідко є тригером для інших [1, с. 4]. Результати ідентифікації ризиків оформлюються у вигляді реєстру ризиків, що є базовим документом системи ризик-менеджменту підприємства.

Проаналізуємо реєстр ризиків підприємства, що представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Реєстр ризиків ПрАТ «Калинівський машзавод»

№	Категорія	Вид ризику	Джерело виникнення	Можливі наслідки
1	Виробничий	Збої виробничого процесу через зношеність обладнання	Ступінь зносу ОЗ — 90%	Затримки виконання замовлень, втрата клієнтів
2	Виробничий	Перебої у постачанні матеріалів і комплектуючих	Залежність від імпорту, воєнна логістика	Зупинка виробництва, зростання собівартості
3	Фінансовий	Висока залежність від позикових коштів	Частка ПЗ у балансі — 73,58%	Фінансова нестійкість, проблеми кредитування
4	Фінансовий	Нестабільність фінансових результатів	Залежність від великих замовлень	Непередбачуваність грошових потоків
5	Ринковий	Різке скорочення попиту	Зниження інвестицій у харчопромі	Падіння доходів, недозавантаженість потужностей
6	Ринковий	Посилення конкуренції з боку імпорту	Курс валют, відкриття ринків	Втрата частки ринку
7	Кадровий	Плинність кваліфікованого персоналу	Мобілізація, міграція, конкуренція за кадри	Зниження ефективності і якості виробництва
8	Воєнний	Фізичне пошкодження виробничих об'єктів	Ракетні удари, воєнні дії	Зупинка виробництва, знищення активів
9	Операційний	Зростання собівартості продукції	Підвищення цін на ресурси, енергоносії	Стиснення маржі, зниження конкурентоспромож.

Аналіз реєстру ризиків, наведеного у таблиці 2.5, засвідчує, що підприємство стикається з широким спектром ризиків різної природи. Варто зазначити, що окремі ризики є взаємопов'язаними і можуть посилювати один одного: зношеність обладнання (ризик 1) може призвести до технічних збоїв, що спричинять порушення термінів виконання замовлень (ризик 10), а це погіршить репутацію і призведе до втрати клієнтів (ризик 5). Кадровий дефіцит (ризик 7) ускладнює обслуговування зношеного обладнання і підвищує ймовірність виробничих збоїв. Фахівці наголошують, що управління

ризиками потребує врахування саме таких каскадних ефектів, а не лише ізольованого розгляду окремих ризикових подій [4, с. 6].

Далі розглянемо матрицю оцінки ризиків ПрАТ «Калинівський машзавод», що наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Матриця оцінки ризиків ПрАТ «Калинівський машзавод»

№	Вид ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику	Категорія
1	Збої через зношеність обладнання	5	5	25	Критичний
7	Плинність кваліфікованого персоналу	4	5	20	Критичний
9	Зростання собівартості	4	4	16	Високий
2	Перебої у постачанні матеріалів	4	4	16	Високий
5	Різде скорочення попиту	3	5	15	Високий
8	Пошкодження виробничих об'єктів	3	5	15	Високий
3	Залежність від позикових коштів	3	4	12	Середній
4	Нестабільність фін. результатів	4	3	12	Середній
6	Посилення конкуренції з боку імпорту	3	4	12	Середній
10	Репутаційні ризики	3	4	12	Середній

Матриця оцінки ризиків дозволяє пріоритизувати ризики за ступенем їх значущості для підприємства. Два ризики отримали найвищу оцінку і класифіковані як критичні: збої виробничого процесу через зношеність обладнання (25 балів) і плинність кваліфікованого персоналу (20 балів). Обидва ризики безпосередньо загрожують операційній спроможності підприємства. Особливо небезпечним є їх поєднання: зношене обладнання потребує досвідченого персоналу для обслуговування, і одночасне виникнення обох проблем може призвести до критичного погіршення виробничих показників. Бутенко В. М. та Байдацький М. В. зазначають, що для критичних ризиків необхідна розробка детальних планів реагування [2, с. 7].

Аналіз виробничих ризиків за показниками стану основних засобів, показаний в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз виробничих ризиків за показниками основних засобів ПрАТ «Калинівський машзавод», тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Оцінка ризику
Вартість ОЗ на початок року	9 753	6 731	5 192	Стійке скорочення
Введено основних засобів	248	165	372	Критично недостатньо
Виведено основних засобів	789	628	628	Перевищує введення
Вартість ОЗ на кінець року	6 731	5 192	4 936	Продовження деградації
Сума зносу	42 097	43 747	44 918	Стабільне зростання
Ступінь зносу, %	86,2	89,4	90,1	Критичний рівень
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,037	0,032	0,075	Надзвичайно низький

Аналіз виробничих ризиків підтверджує критичний стан виробничого потенціалу підприємства. Ступінь зносу основних засобів досяг 90,1% у 2025 році. Хоча у 2025 році обсяг введення нових основних засобів (372 тис. грн) вдвічі перевищив показник 2024 року (165 тис. грн), це є критично недостатнім: щорічне виведення основних засобів стабільно перевищує їх введення, що призводить до неухильного скорочення залишкової вартості. Коефіцієнт оновлення 0,075 означає, що при такому темпі повне відновлення виробничого потенціалу потребуватиме понад 13 років. Ризики інноваційної діяльності підприємств в умовах війни свідчать про те, що зношеність виробничого потенціалу є загальною тенденцією для промислових підприємств, що функціонують в умовах збройного конфлікту [34].

Проаналізуємо кадрові ризики підприємства (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз кадрових ризиків за показниками персоналу ПрАТ «Калинівський машзавод»

Показник	2022	2023	2024	2025	Оцінка ризику
Середньорічна чисельність, осіб	372	368	345	203	Критичне скорочення
Ланцюговий темп зміни, %	—	-1,1	-6,2	-41,2	Прискорення відтоку
Жінки, осіб	86	81	88	25	Різке скорочення
Молодь до 35 років, осіб	110	105	93	87	Стійке скорочення

Аналіз кадрових ризиків розкриває одну з найгостріших проблем підприємства. Чисельність персоналу скоротилась з 372 осіб у 2022 році до 203 осіб у 2025 році, тобто на 45,4% за чотири роки. При цьому особливо тривожним є те, що скорочення різко прискорилося у 2024–2025 роках: якщо у попередні роки зменшення було поступовим, то у 2024–2025 роках відбулось катастрофічне скорочення на 41,2%. Такі темпи втрати персоналу, ймовірно, пов'язані з мобілізацією, переїздом і пошуком більш стабільної зайнятості в умовах воєнного стану. Різке скорочення чисельності молоді до 35 років з 110 осіб у 2022 році до 87 осіб у 2025 році свідчить про деформацію вікової структури колективу і загрозу майбутнього кадрового потенціалу. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану підтверджує, що кадрові ризики набули особливо гострого характеру у 2023–2025 роках [43].

Таким чином, аналіз ризиків ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» виявив два критичних ризики, чотири ризики високого рівня і чотири ризики середнього рівня. Найбільш загрозливим є поєднання критично зношеного обладнання і стрімкого скорочення персоналу, оскільки саме ця комбінація безпосередньо загрожує операційній спроможності підприємства і є першопричиною більшості інших ідентифікованих ризиків. Фахівці підкреслюють, що ефективна система ризик-менеджменту повинна не лише ідентифікувати і оцінювати ризики, а й забезпечувати розробку конкретних планів реагування на кожен із них з чіткими відповідальними та контрольними показниками [19, с. 356].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка заходів щодо мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Розробка заходів щодо мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» повинна базуватися на результатах проведеного аналізу і враховувати специфіку діяльності підприємства в умовах B2B-ринку та воєнного стану.

Система заходів має охоплювати як оперативні дії, спрямовані на усунення найбільш гострих ризиків, так і стратегічні ініціативи, що забезпечать зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Дослідники та фахівці у сфері ризикології наголошують, що формування механізму управління ризиками повинно передбачати комплексний підхід, що охоплює всі сфери діяльності підприємства і враховує взаємозв'язки між окремими ризиками та управлінськими рішеннями [31, с. 58].

На основі проведених у другому розділі роботи досліджень ризиків, що впливають на діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», було сформовано концептуальну схему механізму мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства (див. рисунок 3.1).

В ході аналізу визначено, що для досліджуваного підприємства пріоритетним напрямом є мінімізація критичного ризику зношеності виробничого обладнання. Станом на кінець 2025 року ступінь зносу основних засобів склав 90,1%, що є критичним показником, що загрожує безперервності виробничого процесу.



Рисунок 3.1. Механізм мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»
Джерело: розроблено автором

Комплекс заходів у цьому напрямі включає розробку поетапного інвестиційного плану оновлення виробничого обладнання з чітким визначенням пріоритетності заміни найбільш зношених вузлів, впровадження системи планово-попереджувального обслуговування (ППО), що передбачає регулярні технічні огляди і завчасну заміну деталей з обмеженим ресурсом, а також формування резервного фонду для екстреного ремонту або заміни критичного обладнання [33]. Фінансування програми оновлення виробничого потенціалу доцільно забезпечувати через поєднання власних джерел (накопичення амортизаційного фонду і частини чистого прибутку), банківського кредитування та потенційних грантових програм підтримки промисловості. Інновації як інструмент управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств України свідчать про те, що модернізація виробничого потенціалу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності [15].

Мінімізація кадрового ризику є другим пріоритетним напрямом. Скорочення персоналу на 41,2% лише за один рік є загрозою для операційної спроможності підприємства. Комплекс кадрових заходів передбачає насамперед перегляд і підвищення рівня оплати праці з метою забезпечення конкурентного рівня компенсації на місцевому ринку праці. Зростання витрат на оплату праці з 55 802 тис. грн у 2024 році до 61 879 тис. грн у 2025 році є позитивним кроком, проте явно недостатнім в умовах масового відтоку персоналу. Доцільним є також впровадження системи розподілу прибутку між працівниками, розробка програм корпоративного навчання і підвищення кваліфікації, а також запровадження гнучких форм зайнятості. Дослідження показують, що вибір стратегії управління ризиками повинен враховувати ресурсні можливості підприємства, зокрема людський потенціал [37, с. 111].

Розвиток системи управління постачанням і диверсифікація постачальників є важливим напрямом мінімізації операційних ризиків. Залежність від обмеженого кола постачальників імпортованих комплектуючих є суттєвою вразливістю в умовах воєнного стану. Доцільним є формування реєстру альтернативних постачальників для кожного критичного компонента, підтримання стратегічних запасів дефіцитних матеріалів і розвиток співпраці з вітчизняними виробниками комплектуючих як альтернативи імпорту. Підприємство вже демонструє певний прогрес у цьому напрямі: запаси зросли з 85 951 тис. грн у 2023 році до 185 982 тис. грн у 2025 році, що частково відображає накопичення стратегічних запасів матеріалів.

Формалізація системи корпоративного ризик-менеджменту є стратегічним заходом, що забезпечує системну основу для реалізації всіх інших ініціатив. Аналіз показав, що на підприємстві управління ризиками здійснюється переважно децентралізовано і реактивно, без чіткої формалізованої структури. Результати аналізу підкреслюють, що встановлення чіткого ризик-апетиту і його інтеграція в систему стратегічного планування є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства [10, с. 7]. Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» це

означає необхідність розроблення актуального реєстру ризиків і системи їх моніторингу, встановлення лімітів і тригерів для ескалації управлінських рішень, а також чіткого розподілу відповідальності за управління різними категоріями ризиків між підрозділами. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства повинен бути вбудований у щоденні управлінські процеси [33].

Диверсифікація і стабілізація джерел доходів є стратегічним заходом, спрямованим на зниження ринкового ризику надмірної залежності від окремих великих замовлень. Аналіз структури виробництва показав, що підприємство поступово розвиває сервісну складову — частка послуг з монтажу і технічного обслуговування зросла з 0,06% у 2023 році до 4,37% у 2025 році. Сервісні послуги, на відміну від разових продажів обладнання, формують стабільний і передбачуваний потік доходів. Аналогічну роль можуть відігравати довгострокові контракти на технічне обслуговування встановленого обладнання, угоди про гарантійне і постгарантійне обслуговування. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки свідчить про те, що диверсифікація через розвиток сервісних послуг є загальносвітовою тенденцією у машинобудівній галузі [29].

Цифровізація виробничих і управлінських процесів є перспективним напрямом одночасного підвищення конкурентоспроможності і зниження операційних ризиків. Впровадження ERP-систем дозволить інтегрувати управління виробничим плануванням, постачанням, фінансами і кадрами в єдину інформаційну систему. Автоматизація частини виробничих процесів знизить залежність від кількості персоналу і підвищить якість продукції. Впровадження систем автоматизованого контролю якості дозволить знизити ризики невідповідності продукції вимогам замовника і пов'язані репутаційні ризики. Чайкіна А. О. зазначає, що інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємством підвищує загальну організаційну спроможність компанії до змін [41, с. 7].

Розробка планів безперервності бізнесу є обов'язковим елементом системи управління ризиками для підприємства, що функціонує в умовах збройного конфлікту. Ці плани повинні передбачати процедури збереження критично важливого обладнання, альтернативні схеми постачання матеріалів при порушенні основних логістичних маршрутів, а також протоколи комунікації з замовниками у кризових ситуаціях. Страхування виробничих активів від воєнних ризиків є важливим інструментом передачі ризику.

Вдосконалення управління оборотним капіталом є важливим фінансовим заходом. Аналіз показав, що значна частина ресурсів підприємства заморожена у запасах (68,58% від загальної суми активів у 2025 році). Оптимізація управління запасами через впровадження підходів «точно вчасно» для надійних постачальників і стратегічних резервів для критичних компонентів дозволить знайти баланс між безперебійністю виробництва і ефективністю використання оборотного капіталу. Водночас активне використання авансів від замовників як інструменту фінансування виробничого процесу є конкурентною перевагою, яку слід свідомо розвивати через систему управління контрактами.

Таким чином, система заходів щодо мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» охоплює виробничий, кадровий, фінансовий, операційний та стратегічний вимір. Реалізація цих заходів потребує узгодженої дії різних підрозділів компанії і активної підтримки з боку керівництва. Пріоритетними є заходи з оновлення виробничого обладнання, утримання і розвитку персоналу та формалізації системи ризик-менеджменту.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління ризиками та посилення конкурентоспроможності

Оцінка ефективності запропонованих заходів є невід'ємним елементом системи управління ризиками і конкурентоспроможністю підприємства. Без чіткої системи вимірювання результатів неможливо визначити, чи

досягаються поставлені цілі, чи є обрані заходи дієвими і чи потребує стратегія коригування. Оцінка ефективності стратегічних рішень як чинника підвищення економічної стійкості підприємства передбачає застосування кількісних і якісних критеріїв, що відображають різні аспекти результативності реалізованих заходів і дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників [28].

Для оцінки ефективності запропонованих рішень доцільно застосовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), що охоплюють виробничі, кадрові, фінансові та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Формування системи ризик-менеджменту потребує не лише ідентифікації і оцінки ризиків, а й постійного моніторингу ефективності заходів з їх мінімізації [42]. Дослідження підкреслюють, що ефективна система ризик-апетиту повинна включати чіткі метрики для вимірювання відхилень від допустимих рівнів ризику [10, с. 7].

Система ключових показників ефективності запропонованих заходів представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Система ключових показників ефективності запропонованих заходів ПрАТ «Калинівський машзавод»

Захід	Показник оцінки	Поточне значення	Цільове (2027)	Метод вимірювання
Оновлення основних засобів	Ступінь зносу ОЗ, %	90,1	$\leq 75,0$	Щорічний баланс
	Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,075	$\geq 0,150$	Щорічний розрахунок
Кадрові заходи	Чисельність персоналу, осіб	203	≥ 220	Щоквартальний HR-звіт
	Коеф. плинності кадрів	н/д	$\downarrow$ на 30%	Щорічний HR-звіт
Диверсифікація доходів	Частка сервісних послуг, %	4,37	$\geq 10,0$	Щорічний фін. звіт
Формалізація ризик-менедж.	Частка ризиків з планами, %	~40	≥ 90	Щорічний аудит
Цифровізація	Частка автоматиз. процесів, %	~20	≥ 50	Щорічний IT-аудит
Оптимізація оборотного капіталу	Частка запасів в активах, %	68,58	$\leq 60,0$	Щоквартальний баланс
Загальна ефективність	Рентабельність продажів, %	5,87	$\geq 8,0$	Щорічний фін. звіт

Аналіз системи KPI, наведеної у таблиці 3.1, засвідчує, що запропоновані заходи охоплюють усі виміри конкурентоспроможності підприємства і мають чіткі кількісні орієнтири для оцінки результатів. Зниження ступеня зносу основних засобів з 90,1% до 75% є досяжним завданням за умови щорічних інвестицій у нове обладнання на рівні не менше 3–4 млн грн. Відновлення чисельності персоналу до рівня 220 осіб і зниження плинності кадрів на 30% є реалістичними цілями за умови підвищення конкурентоспроможності системи оплати праці. Збільшення частки сервісних послуг у доходах з 4,37% до 10% відповідає загальносвітовій тенденції машинобудівних підприємств до розвитку сервісної економіки.

Таблиця 3.2 відображає прогнозну оцінку фінансового ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.2 - Прогнозна оцінка фінансового ефекту від реалізації заходів, тис. грн.

Захід	Очікуваний ефект	2026 рік	2027 рік	Обґрунтування
Оновлення обладнання	Зниження простоїв і витрат на ремонт	800	1 500	10% від поточних витрат на ремонт
Кадрові заходи	Підвищення продуктивності праці	600	1 200	Відновлення чисельності на 8%
Розвиток сервісних послуг	Додаткові доходи від обслуговування	700	1 500	Зростання частки до 7–10%
Диверсифікація постачання	Зниження собівартості матеріалів	300	600	0,5% від матеріальних витрат
Цифровізація управління	Зниження адміністративних витрат	400	800	10% від адміністративних витрат
Оптимізація запасів	Вивільнення обігових коштів	500	900	Скорочення запасів на 7%
Разом додатковий ефект	Сукупний ефект заходів	3 300	6 500	—

Прогнозна модель фінансового ефекту, наведена у таблиці 3.2, є орієнтовною і базується на консервативних припущеннях щодо ефективності реалізації запропонованих заходів. Сукупний додатковий ефект у розмірі 3 300 тис. грн у 2026 році і 6 500 тис. грн у 2027 році є суттєвим порівняно з чистим

прибутком 2025 року в розмірі 8 183 тис. грн. За умови реалізації запропонованих заходів прогнозований чистий прибуток у 2027 році може досягти 12–14 млн грн, що відповідатиме рентабельності продажів на рівні 8–10%. Це вдвічі перевищить показник 2025 року (5,87%) і суттєво зміцнить фінансову основу для подальшого розвитку підприємства.

Прогнозну динаміку ключових показників конкурентоспроможності підприємства до 2027 року представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозна динаміка ключових показників конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машзавод»

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Чистий прибуток, тис. грн	8 183	10 500	14 000
Рентабельність продажів, %	5,87	6,80	8,50
Рентабельність ВК (ROE), %	11,4	13,5	16,0
Ступінь зносу ОЗ, %	90,1	85,0	78,0
Чисельність персоналу, осіб	203	210	222
Частка сервісних послуг, %	4,37	7,00	10,00
Коефіцієнт автономії	0,264	0,280	0,310
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,244	1,260	1,280

Прогнозна динаміка показників відображає очікуване поступове зміцнення конкурентних позицій підприємства. Позитивна динаміка всіх ключових показників свідчить про реалістичність запропонованої траєкторії розвитку. Підвищення рентабельності продажів до 8,5% у 2027 році свідчитиме про суттєве зміцнення операційної ефективності. Зниження ступеня зносу основних засобів до 78% є досяжним при щорічних інвестиціях в оновлення обладнання. Відновлення чисельності персоналу до 222 осіб при одночасному підвищенні продуктивності через автоматизацію забезпечить необхідний кадровий потенціал. Зростання коефіцієнта автономії з 0,264 до 0,310 сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Оцінка нефінансових ефектів від реалізації запропонованих заходів є не менш важливою, ніж фінансовий аналіз. Підвищення надійності виробничого

обладнання і стабілізація кадрового потенціалу безпосередньо впливатимуть на здатність підприємства виконувати замовлення у встановлені терміни з належним рівнем якості, що є визначальним чинником формування ділової репутації у B2B-сегменті. Фахівці підкреслюють, що ефективна система ризик-менеджменту забезпечує не лише захист від збитків, а й підвищення загальної управлінської спроможності підприємства [19, с. 357].

Формалізація системи ризик-менеджменту є заходом, нефінансовий ефект якого проявляється через підвищення якості управлінських рішень і зниження частоти несподіваних кризових ситуацій. Підприємства з розвинутою системою ризик-менеджменту демонструють вищу стабільність фінансових результатів і меншу волатильність показників, що підвищує їх привабливість для кредиторів і партнерів. Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», що потребує залучення інвестицій для оновлення виробничого потенціалу, підвищення якості ризик-менеджменту є важливою передумовою для отримання більш вигідних умов фінансування.

Рекомендована система моніторингу ефективності запропонованих заходів передбачає кілька рівнів контролю. Щомісячний моніторинг охоплює операційні показники, перш за все рівень виконання виробничого плану і динаміку кадрового складу. Щоквартальний аналіз включає перегляд реєстру ризиків, оцінку прогресу в реалізації заходів і порівняння фактичних значень КРІ з цільовими. Щорічний стратегічний огляд передбачає комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства, актуалізацію реєстру ризиків і коригування плану заходів на основі результатів аналізу. Ефективний механізм управління ризиками повинен включати постійний зворотний зв'язок між системою моніторингу і системою прийняття управлінських рішень [31, с. 62]. Необхідне постійне оновлення системи управління ризиками відповідно до змін у зовнішньому середовищі, особливо в умовах високої волатильності [6, с. 63].

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих рішень засвідчує їх потенційно суттєвий позитивний вплив як на фінансові результати, так і на

конкурентні позиції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Сукупний прогностичний фінансовий ефект від реалізації заходів оцінюється у 3 300 тис. грн у 2026 році і близько 6 500 тис. грн у 2027 році, що дозволить підвищити рентабельність продажів до 8,5% і суттєво зміцнити фінансову основу підприємства. Водночас слід визнати, що значна частина ризиків, зокрема воєнні ризики і нестабільність попиту, має системний і зовнішній характер, що обмежує можливості їх повної нейтралізації виключно на рівні окремого підприємства і вимагає адаптивного підходу до управління в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути питання управління ризиками як інструменту зміцнення конкурентних позицій підприємства на прикладі ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» і сформулювати такі висновки.

У результаті дослідження теоретичних засад управління ризиками встановлено, що ризик є об'єктивною характеристикою підприємницької діяльності, що відображає невизначеність її результатів і має подвійну природу, поєднуючи загрозу і потенційну можливість. Аналіз підходів до визначення ризику засвідчив відсутність єдиного загальновизнаного визначення, що зумовлено багатовимірністю цього явища. Для підприємств машинобудівної галузі найбільш значущими є виробничі, кадрові, фінансові та ринкові ризики, що формують складне і мінливе ризикове середовище. Виявлено, що система управління ризиками, побудована на принципах послідовної ідентифікації, аналізу, оцінки, модифікації та моніторингу, є необхідним інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності. В умовах воєнного стану ризикове поле розширюється за рахунок принципово нових категорій ризиків, пов'язаних із фізичним знищенням активів, переміщенням персоналу та порушенням логістичних ланцюгів.

Узагальнення теоретичних підходів до конкурентоспроможності підприємства засвідчило, що це поняття є багатовимірним і динамічним: воно відображає відносну ефективність підприємства порівняно з конкурентами і не може бути вичерпно описане через жодну одну характеристику. Конкурентні позиції підприємства формуються під впливом зовнішніх чинників, таких як структура галузі та рівень попиту, і внутрішніх — якість управління, технологічний рівень і фінансова стійкість. Для оцінки конкурентних позицій існує широкий методичний інструментарій, що включає SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, метод інтегральної оцінки і фінансовий аналіз. Встановлено, що взаємозв'язок між управлінням ризиками

і конкурентоспроможністю реалізується через захисний, стимулюючий і стратегічний механізми.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2023–2025 роки виявлено суперечливу динаміку фінансових результатів. Значне скорочення доходів у 2024 році (–63,7%) змінилось частковим відновленням у 2025 році (+38,5%), при цьому чистий прибуток у 2025 році зріс більш ніж у вісім разів до 8 183 тис. грн. Структурними проблемами залишаються: критично висока зношеність основних засобів (90,1%), суттєва залежність від позикових коштів (частка поточних зобов'язань - 73,58%) і висока концентрація активів у запасах (68,58%).

Оцінка конкурентних позицій підприємства виявила наявність суттєвих переваг і серйозних слабкостей. До переваг належать тривала ринкова присутність, комплексна пропозиція, широкий асортимент і відповідність продукції міжнародним стандартам. Слабкостями є критично зношене виробниче обладнання, різке скорочення персоналу (на 45,4% з 2022 по 2025 рік), висока волатильність доходів і відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту. Рентабельність продажів у 2025 році склала 5,87%, рентабельність власного капіталу - 11,4%, що є прийнятними показниками. Водночас коефіцієнт автономії залишається нижчим від нормативного рівня (0,264), а ступінь зносу ОЗ є критичним.

За результатами ідентифікації та аналізу ризиків сформовано реєстр із 10 ризиків, два з яких класифіковано як критичні: збої виробничого процесу через зношеність обладнання (25 балів) і плинність кваліфікованого персоналу (20 балів). Аналіз засвідчив, що ці два ризики є взаємопов'язаними і здатні взаємно посилювати один одного. До ризиків високого рівня віднесено зростання собівартості (16 балів), перебої у постачанні матеріалів (16 балів), різке скорочення попиту (15 балів) та пошкодження виробничих об'єктів (15 балів).

Розроблено комплекс заходів щодо мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства, що охоплює вісім напрямів. Пріоритетними визначено: впровадження поетапного плану оновлення виробничого обладнання з метою зниження ступеня зносу з 90,1% до 75% у 2027 році; реалізацію комплексних кадрових заходів для відновлення чисельності персоналу і зниження плинності кадрів на 30%; розвиток сервісної складової для підвищення частки сервісних послуг у доходах до 10%; формалізацію системи ризик-менеджменту з охопленням 90% ризиків планами реагування; цифровізацію виробничих і управлінських процесів.

Оцінка ефективності запропонованих рішень засвідчила їх потенційно суттєвий позитивний вплив. Сукупний прогностичний фінансовий ефект від реалізації заходів оцінюється у 3 300 тис. грн у 2026 році і 6 500 тис. грн у 2027 році, що дозволить підвищити рентабельність продажів до 8,5%. Чистий прибуток у 2027 році прогнозується на рівні 14 000 тис. грн. Водночас частина ризиків, зокрема воєнні ризики і нестабільність попиту, має системний і зовнішній характер, що обмежує можливості їх повної нейтралізації на рівні окремого підприємства і вимагає активного розвитку організаційної адаптивності та планів безперервності бізнесу.

Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблений аналіз методичного інструментарію для кількісної оцінки взаємозв'язку між рівнем зрілості системи ризик-менеджменту і конкурентними позиціями машинобудівних підприємств в умовах відновлення економіки після закінчення воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. Ефективна економіка. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Бутенко В. М., Байдацький М. В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Вараксіна О. О., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Вараксіна О. О., Побіденна В. В., Гребеник Р. В. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. та ін. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник. Суми : УАБС НБУ, 2015. 208 с.
6. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9> (дата звернення: 12.05.2026).
7. Данилюк М. О. та ін. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи : монографія / за ред. М. О. Данилюка. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. 532 с.
8. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

9. Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Дячков Д. В., Вараксіна О.О., Книш О. О. Ризик-апетит як ключовий елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-137> (дата звернення: 12.05.2026).
11. Євроінтеграційні зобов'язання: уряд підготував законопроект про посилення безпеки постачання газу. *Livyi Bereg*. 2026. URL: https://lb.ua/economics/2026/04/02/730469_ievrointegratsiyni_zobovyazannya.html (дата звернення: 12.05.2026).
12. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI : станом на 01 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 12.05.2026).
13. Закон України «Про ринок природного газу» від 09.04.2015 р. № 329-VIII: станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19> (дата звернення: 12.05.2026).
14. Звіт про світовий ринок газу, I квартал 2025. Нафта і Газ України. 2025. URL: https://oil-gas.com.ua/statti/zvit_pro_svitovyi_rynok_hazu_1_kvartal_2025 (дата звернення: 12.05.2026).
15. Інновації як інструмент управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств України в умовах невизначеності та воєнних викликів. Збірник наукових праць ТДАТУ. 2025. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/1151/1091> (дата звернення: 12.05.2026).
16. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості.

Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення: 12.05.2026).

17. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сталого розвитку: підходи та інструменти оцінювання. Економічний простір. 2026. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/357071> (дата звернення: 12.05.2026).

18. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854> (дата звернення: 12.05.2026).

19. Мех К. Р., Федулова І. В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> (дата звернення: 12.05.2026).

20. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541> (дата звернення: 12.05.2026).

21. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/317> (дата звернення: 12.05.2026).

22. НАК «Нафтогаз України» : офіц. сайт. URL: <https://www.naftogaz.com> (дата звернення: 12.05.2026).

23. Нафтогаз України. Корпоративна стратегія Групи Нафтогаз до 2025–2030 років. 2021. URL: <https://gas.ua/uk/home/news/naftogaz-oprilyudniv-novu-korporativnu-strategiyu> (дата звернення: 12.05.2026).

24. Нафтогаз України. Сталий розвиток. URL: <https://www.naftogaz.com/sustainability> (дата звернення: 12.05.2026).

25. Нафтогаз України. Чистий прибуток Групи Нафтогаз за 2024 рік склав майже 38 млрд грн. 2025. URL: <https://www.naftogaz.com/news/chystyy->

[prybutok-grupy-naftogaz-za-2024-rik-sklav-mayzhe-38-mlrd-grn](#) (дата звернення: 12.05.2026).

26. Національна комісія з регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : офіц. сайт. URL: <https://www.nerc.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

27. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (дата звернення: 12.05.2026).

28. Оцінка ефективності стратегічних рішень як чинника підвищення економічної стійкості підприємства. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/333> (дата звернення: 12.05.2026).

29. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7920> (дата звернення: 12.05.2026).

30. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2005. 390 с.

31. Посохов І. М., Дюжев В. Г., Жадан Ю. В. та ін. Формування механізму управління ризиками переробних підприємств : монографія / за ред. І. М. Посохова та ін. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 276 с.

32. «Режим Бакая»: п'ять ризиків для газового ринку під час повоєнного відновлення України. Mind.ua. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20252576-rezhim-bakaya-p-yat-rizikiv-dlya-gazovogo-rinku-pid-chas-povoennogo-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 12.05.2026).

33. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7242> (дата звернення: 12.05.2026).

34. Ризики інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах війни. Київський економічний науковий журнал. 2025. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/232> (дата звернення: 12.05.2026).

35. Ринок газу для населення: від однієї монополії до іншої. Українська Енергетика. 2023. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/rynok-hazu-dlia-naseleattia-vid-odniiei-monopolii-do-inshoi> (дата звернення: 12.05.2026).

36. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність"» від 18.08.2017 р. № 605-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250250456> (дата звернення: 12.05.2026).

37. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15> (дата звернення: 12.05.2026).

38. Стратегії управління ризиками для підтримання конкурентоспроможності ІТ-фірм. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4404> (дата звернення: 12.05.2026).

39. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813> (дата звернення: 12.05.2026).

40. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400> (дата звернення: 12.05.2026).

41. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 12.05.2026).

42. Чайкіна А. О. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3832> (дата звернення: 12.05.2026).

43. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950> (дата звернення: 12.05.2026).

44. Фінансова звітність Групи Нафтогаз за 2023 рік (аудит KPMG). НАК «Нафтогаз України». 2024. URL: <https://www.naftogaz.com/news/financial-results-for-2023> (дата звернення: 12.05.2026).

45. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868> (дата звернення: 12.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Законного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Калінінський напівфабрикатний завод"	Дата (рік, квартал, місяць)	31 грудня 2025
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРРНОМ	110010001
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КМД	230
Вид економічної діяльності	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	за КВЕД	28.93
Середня кількість працівників	258		
Адреса, телефон	вулиця Незалежності, буд. 67, м. КАЛІНІВКА, Калінінська, Хмельницький, ВІННИЦЬКА обл., 21382		

Односторонній тис. тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), протокол показників якого виводиться в гривнях з копійками)

Складено (зробив) позначку "У" у відповідній хвістці)
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

У

Баланс (Форм №1 за фінансовий стан)
на 31 грудня 2025 р.

Форма №1 Кал за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код власн	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	15	3
первісна вартість	1001	2 515	2 515
накопичена амортизація	1002	2 500	2 512
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	13 513	17 775
Осередні засоби	1010	5 192	4 936
первісна вартість	1011	48 939	40 854
знос	1012	43 747	44 918
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	239	239
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені зобов'язання витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18 959	22 953
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	142 255	185 982
виробничі запаси	1101	28 127	45 724
матеріальне виробництво	1102	98 862	124 839
готові продукти	1103	15 242	15 397
товари	1104	24	22
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	19 115	12 338
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за відшкодування авансів	1130	17 164	10 907
з бюджетом	1135	11	28
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	556	893
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 955	12 680
готівка	1166	11	9
рахунки в банках	1167	4 944	12 671
Витрати майбутніх періодів	1170	149	957
Частка перестрахованих у страхових резервах: у тому числі з:	1180	-	-

резерв довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	19 567	24 253
Усього за розділом II	1195	203 812	248 338
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	222 771	271 191

Пасив	Код г/клас	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (названий) капітал	1400	37 630	37 630
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
своєрідний дохід	1411	-	-
незалежні джерела різнити	1412	-	-
Резервний капітал	1415	663	663
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	25 157	33 340
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Висхідний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	63 450	71 633
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені платежі зобов'язання	1500	-	-
Позички зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредитні банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат порятунку	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійні кошти	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інших страхових резервах	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Прогнані фонди	1545	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1546	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредитні банків	1600	-	-
Внески акціям	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
позички, кредити, кредити	1611	35 261	50 281
розрахунки з бюджетом	1620	1 687	3 000
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страхування	1625	952	1 021
розрахунки з оплати праці	1630	9 370	4 232
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	107 302	137 192
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими діяльностями	1650	-	-
Поточні забезпечення	1655	-	-
Додатки майбутніх періодів	1660	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 349	3 852
Усього за розділом III	1695	159 321	193 358
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700	-	-	-
V. Чиста партія активів незаремованого позивного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	222 771	271 191

Серія: Б/1

Електронний
Соловйов Олександр
Васильович

Власник

Кодифікований документ, що містить інформацію про територіальні одиниці та території територіальних громад.

Використовується в порядку, визначеному центральними органами виконавчої влади, що реалізують державну політику у сфері статистики.

Остапенко Анастасій Васильович

Філімонов Олександр Філімонович

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Калінінський машинобудівний завод"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2025

р.

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2026	01	01
25494693		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	139 528	100 781
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(102 220)	(77 150)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	37 308	23 631
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 862	5 196
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(25 034)	(17 855)
Витрати на збут	2150	(2 625)	(1 734)
Інші операційні витрати	2180	(4 899)	(7 750)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8 612	1 488
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 083	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Зтрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(46)	(23)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 649	1 463
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 466)	(450)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 183	1 015
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 183	1 015

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	50 720	64 178
Витрати на оплату праці	2505	61 879	55 802
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 930	10 958
Амортизація	2515	1 315	1 659
Інші операційні витрати	2520	30 927	25 650
Разом	2550	157 771	158 247

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7526	7526
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 087,30	134,87
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник:
 Електронна
 власний бухгалтер
 печатка
 25404693

Остапенко
 Васильович
 Е.П. Фелікс
 Олександр
 Філімонович

Остапенко Анатолій Васильович

Фелікс Олександр Філімонович