

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЯКИМЕНКО Юлія Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д. філос. Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Юрківська Л.Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Якименко Ю.О. Удосконалення процесів управління ризиками підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування механізмів управління ризиками діяльності на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: ризики, неплатоспроможність, невизначеність, загроза, управління, банкрутство.

Annotation

Yakymenko Y.O. Improvement of Enterprise Risk Management Processes. Manuscript.

The master`s qualification work is submitted for obtaining the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work examines the features of substantiating mechanisms for managing enterprise risks and identifies directions for improving the corresponding process.

Keywords: risks, insolvency, uncertainty, threat, management, bankruptcy.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління ризиками підприємства</i>	7
1.1. Економічний зміст ризиків підприємства.....	7
1.2. Система управління ризиками на підприємстві.....	16
1.3. Методичні засади оцінки системи управління ризиками на підприємстві.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління ризиками підприємства.....	34
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями покращення системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»	54
2.3. Оцінка системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»	59
Висновки до розділу 2.....	67
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»</i>	69
3.1. Напрями удосконалення системи управління ризиками підприємства.....	69
3.2. Організаційно-економічні засади удосконалення системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3.....	89
<i>Висновки</i>	92
<i>Список використаних джерел</i>	98
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила умови ведення бізнесу, змусивши підприємства адаптувати свої стратегії до нових реалій. Руйнування інфраструктури, міграційні процеси та зміни пріоритетів споживачів у бік задоволення першочергових потреб суттєво впливають на ринки, а, відповідно, на бізнес, що вимагає переосмислення підходів в управлінні. Брак повної інформації та співіснування суперечливих тенденцій зумовлюють складність прогнозування. У воєнний та повоєнний період українські підприємства потребують нових підходів, здатних врахувати специфіку кризового середовища та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу.

Ризики є невід'ємним елементом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання і набувають особливої значущості в умовах воєнного стану, коли традиційні моделі управління ризиками потребують суттєвого перегляду. Чим ефективніше працює менеджмент у сфері управління ризиками, тим точніше можна планувати та прогнозувати діяльність бізнесу навіть за умов високої невизначеності. Зростаюча складність бізнес-процесів в умовах війни вимагає інтеграції інноваційних підходів до оцінки та мінімізації ризиків. Зокрема, застосування сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню точності прогнозування та прийняття управлінських рішень в режимі реального часу. Успішне управління ризиками також дозволяє мінімізувати втрати, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкість підприємства навіть в умовах воєнного стану та постійних загроз.

Питання сутності ризиків підприємства, їх класифікації, взаємозв'язку окремих видів ризиків та оцінки ефективності системи управління ними отримали широке висвітлення у працях багатьох дослідників. Зокрема ця проблематика розглядається у працях Л.А. Кислової, С.М. Ніколаєнка, О.О. Сосновської, І.А. Лагунової, О.А. Лактіонової, І.О. Горга, О.В. Таранова, А.О. Короткової, М.І. Беленкова, Т.Ю. Білоусько, С.Ю. Кулакової, К.О. Касмініної та ін.

Відзначаючи вагомий внесок вищенаведених та інших науковців у розробку питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління ризиками підприємства, водночас доцільно зауважити, що низка аспектів залишається недостатньо висвітленою, а отже, дискусійною. Зокрема, це стосується управління ризиками в умовах економічної нестабільності, воєнного стану, кризових ситуацій та підвищеної невизначеності. Також потребують глибшого дослідження питання адаптації традиційних методів управління ризиками з урахуванням процесів цифровізації економіки та швидких змін у технологічному середовищі, що набуває особливого значення в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Зазначені аспекти зумовили вибір теми, визначення мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає актуальним проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління ризиками діяльності підприємства та виокремленні практичних рекомендацій щодо зменшення негативного впливу цих ризиків на діяльність підприємства.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- проаналізувати підходи до визначення та класифікації ризиків, представлені в літературних і наукових джерелах;
- описати процес управління ризиками в діяльності підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінки системи управління ризиками підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління ризиками в діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»;
- дослідити корпоративну культуру АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»;

–оцінити діючу систему управління ризиками досліджуваного підприємства та визначити її сильні та слабкі сторони;

–запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління ризиками підприємства;

–визначити основні резерви до вдосконалення управління ризиками діяльності підприємства та конкретні заходи мінімізації негативного впливу цих ризиків;

–обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та удосконаленої системи управління ризиками.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес удосконалення управління ризиками діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління ризиками діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для досягнення мети та виконання завдань були використані такі методи та підходи: для розкриття економічної сутності поняття «ризик діяльності підприємства» – методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогій; під час обґрунтування теоретичних аспектів щодо формування процесу управління ризиками – методи узагальнення, аналізу та синтезу; під час вивчення літературних джерел та нормативно-правових актів – монографічний метод; під час оформлення та узагальнення проведених досліджень для отримання результатів – методи економічного, системного та ретроспективного аналізу; для опису процесів та візуалізації матеріалу дослідження – графічний метод; емпіричні дані загального стану діяльності підприємства були згруповані за допомогою методу спостереження.

Інформаційною базою дослідження стали наукові фахові публікації провідних українських та іноземних дослідників, монографії, чинні нормативно-

правові акти, статистичні дані, інтернет-джерела і дані фінансової звітності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»».

Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління ризиками діяльності підприємства, а саме:

–удосконалено теоретичні засади формування процесу управління ризиками у діяльності підприємства;

–запропоновано створення окремого структурного підрозділу підприємства, який буде здійснювати моніторинг ризик-факторів та формувати реєстр ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в теоретико-методичних та практичних дослідженнях з управління ризиками діяльності підприємства, які були доведені до рівня конкретних рекомендацій для забезпечення ефективного управління ризиками діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»».

Публікації за результатами дослідження.

Якименко Ю.О. Традиційні та інноваційні підходи до управління ризиками підприємства. Наука майбутнього. 2025. Вип. 1(15). С. 122-130.

Якименко Ю.О. Управління ризиками як ключовий елемент стратегії підприємства. Тези V Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 6-7 лист. 2024 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 152.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 119 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст ризиків підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємствам необхідно оперативно виявляти потенційні загрози. Ризик є невід’ємною складовою підприємницької діяльності та постає як наслідок невизначеності, що є первинним чинником його виникнення. Чим вищий рівень невизначеності під час ухвалення управлінських рішень, тим більшим є супутній ризик. Ризик – це економічна категорія, яка визначає ймовірність відхилення фактичних показників від запланованих під впливом чинників невизначеності, властивих господарським взаємовідносинам. Повністю ліквідувати ризики з господарської діяльності неможливо, адже вони становлять об’єктивну складову реального економічного середовища.

Управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, та заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [59, с. 116]. Структура управління ризиками підприємства – це сукупність елементів, яка дає змогу підприємству ідентифікувати, перерахувати та ранжувати потенційні ризики для певних підрозділів організації [76].

Основна відмінність між ризиком та невизначеністю – це можливість вимірювання та оцінки: невизначеність виміряти неможливо, в той час як ризик можна оцінити. Отже, ризиком на відміну від невизначеності, можна управляти. Тому управлінські рішення в таких умовах потребують постійного моніторингу та адаптації до нових обставин. Процес управління ризиками стосується як мінімізації негативних проявів, так і використання позитивних можливостей. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями. Управляти ризиками

означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [33].

Ефективне управління ризиками дає змогу мінімізувати негативні наслідки та підвищити стійкість економічної системи [16]. Умови невизначеності зумовлені тим, що економічні системи в процесі свого функціонування відчують залежність від цілого ряду причин, які змінюються та доповнюються (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види невизначеності та їх характеристика

Вид невизначеності	Характеристика невизначеності
Політична	Слідство державної політики: зміни устрою влади, зміни в пріоритетних напрямках діяльності, перевага політичних інтересів над інтересами бізнес-сектору, ставлення до суспільства. Як наслідок утворюється правова невизначеність, довгострокові інвестиції можуть виявитися ризиковими
Економічна	Фактори економічного впливу на діяльність господарюючих суб'єктів: регулятивна політика держави, податкові зміни, інші економічні умови діяльності, інфляційні процеси тощо
Міжнародна	Впливає на підприємницьку діяльність, що має вихід на міжнародний ринок чи зв'язки із зарубіжними партнерами
Макроекономічна	Виникає з зміною часу або нестабільності основних макроекономічних показників країни: стан фінансової системи країни, рівень цін на фактори виробництва, динаміка процентних ставок і інфляція, курс національної валюти
Мікроекономічна	Виникає через нестабільність і непередбачуваність стану ринків: товарів і послуг, праці, фондовий, валютний, фінансовий, страховий та інші, на яких відбувається взаємодія суб'єктів господарської діяльності – держав, підприємців та домашніх господарств
Технологічне	Обумовлена загальними темпами зростання НТП, відповідності технологічних процесів суб'єкта державним стандартам, нормам та правилам тощо. Нові технології можуть привести до підвищення конкурентоспроможності підприємства або її зниження
Природно-екологічна	Характеризується сукупністю факторів, які проявляються у глобальних змінах екологічної ситуації, природних катастрофах, обмеженості природних ресурсів, кліматичних, погодних умовах, різного роду перешкодах, що неможливо завчасно передбачити
Соціальна	Негативні тенденції знижують рівень кваліфікації кадрів і формують слабший попит, оскільки демографічні зміни, міграція, безробіття та проблеми в освіті й медицині погіршують якість і доступність трудових ресурсів

Джерело: сформовано на основі [4]

Запропонована класифікація невизначеностей дозволяє глибше осягнути природу ризиків, з якими може зіштовхнутися підприємство в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожен із різновидів невизначеності формує специфічні виклики для бізнесу, що вимагають своєчасної реакції та адаптації. У такому контексті особливої значущості набуває питання дієвого управління ризиками, яке передбачає не лише їх ідентифікацію, але й оцінювання, мінімізацію та постійний моніторинг для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Із розвитком суспільства та різних сфер життя людини змінювалась природа та прояв ризиків. Певні види ризиків зникали, натомість з'являлися нові ризики (економічні, фінансові), що спонукало до пошуку інноваційних методів управління ними. Поява товарно-грошових відносин змусила науковців та практиків вишукувати раціональні та системні методи управління ризиками. Поняття ризику вперше було обґрунтовано німецьким вченим Й.Н. Тетенсом у науковій праці «Вступ до розрахунку життєвої ренти і право на її отримання» [27, с. 16].

У XX столітті еволюція підходів до розуміння ризику та методів його нейтралізації набула нового змісту. Значний внесок у формування сучасного підходу до ризик-менеджменту зробив Д. Дікінсон. У своїх публікаціях у серії статей «Financial Times» та у книжці «Enterprise Risk Management: The Way Ahead for DRDC Within the DND Enterprise» він підкреслював, що становлення комплексної системи управління ризиками почалося після Другої світової війни, коли ключову увагу почали приділяти страховим та техногенним ризикам, зокрема стихійним лихам. Також дослідник зазначає, що у 1970-х роках збільшилися фінансові небезпеки (наслідок зростання популярності деривативів та хедж-фондів), і великі компанії зрозуміли, що їм варто керувати як страховими, так і фінансовими ризиками. Більше того, у міру розвитку галузей і створення зовсім нових галузей, бізнес-лідери почали зіштовхуватись з проблемами відповідності та регулюванням, що створювало загальні та галузеві ризики. Всі ці

небезпеки здатні вплинути на репутацію, ефективність та прибутковість підприємства [74]. У такий спосіб сформувалася сучасна концепція управління ризиками підприємства.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що ґрунтується на їх виявленні, оцінюванні й аналізі, а також на виборі та застосуванні способів мінімізації їх наслідків. Її ціль – забезпечити баланс між стратегічними цілями підприємства та ступенем ризику, а ще відшукати оптимальну межу між високим рівнем ризику, що може спричинити банкрутство, та повним його уникненням, що загрожує втратою конкурентних переваг. У структурі управління підприємством система має бути інтегрована в загальний менеджмент організації, до її політики, планування та операційної діяльності.

Розглянемо класифікацію існуючих ризиків за їх ознаками (табл. 1.2). Завдяки такій класифікації можна більш детально дослідити кожен тип ризику та визначити оптимальні стратегії управління ними. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків за ознаками

Ознака	Класифікація ризиків
Масштабність	Глобальний, локальний
Аспекти	Соціальний, юридичний, економічний, психологічний
Об’єктивність/ суб’єктивність	Об’єктивний, суб’єктивний
Ступінь насиченості	Мінімальний, допустимий, середній, максимальний, критичний
Тип	Обґрунтований, необґрунтований, небезпечний
Час прийняття рішень	Випереджений, вчасний, запізній
Чисельність	Індивідуальний, груповий
Ситуація прийняття рішень	Ризик в умовах невизначеності (стохастичний), в умовах конфлікту (конкуруючий), в умовах нечітких вимог (розпливчатий), системний

Класифікація з табл. 1.2 дозволяє систематизувати різноманітні аспекти ризиків та зрозуміти їх різноманітність та потенційні наслідки. Наприклад, ризики можна оцінити з позицій їх об’єктивності або суб’єктивності, врахувати рівень їх

серйозності, а також визначити належний час для реагування та прийняття рішень. Такий підхід дозволяє підприємствам краще розуміти та контролювати ризики, що допомагає забезпечити стабільність та успішність їхньої діяльності.

Сьогоднішнє бізнес-середовище є складним і динамічним. Багато підприємств працюють у глобальному масштабі, де можуть застосовуватися різні закони та правила [74]. З огляду на це важливо систематизувати ризики, притаманні діяльності підприємств, що відображено у відповідній типології (рис. 1.1).

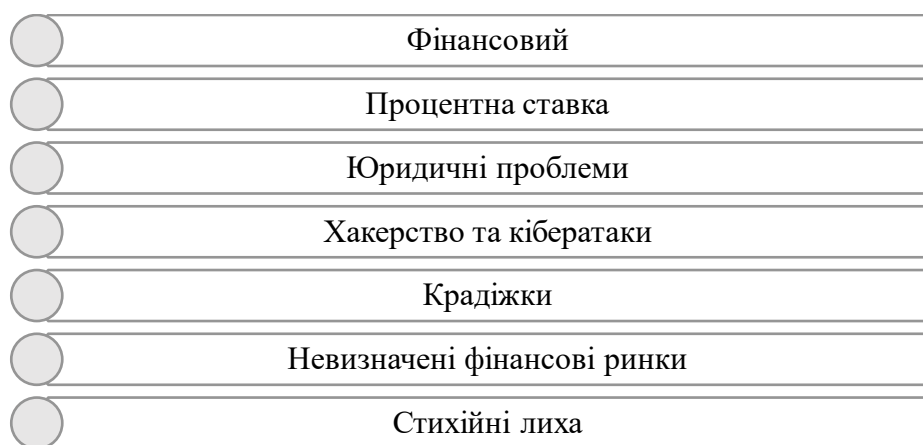


Рис. 1.1. Типологія ризиків на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [74]

До основних ризиків діяльності підприємства належать:

- Фінансовий. Практично кожен вид ризику може мати суттєвий вплив на прибутковість підприємства. Нездатність адекватно реагувати на природні катастрофи, випадки внутрішніх крадіжок або репутаційні кризи позначається не лише на окремих операціях, але й може негативно відобразитися на загальному фінансовому становищі підприємства;

- Процентна ставка. Зміни процентних ставок можуть суттєво впливати на різні сектори економіки, зокрема банківську діяльність і кредитування, ринок цінних паперів, сферу нерухомості та інші галузі;

- Юридичні проблеми. Компанії можуть зіткнутися із правовими санкціями у разі недотримання законодавства, яке охоплює місцеві, національні або навіть міжнародні нормативні акти. Крім того, існує ймовірність пред’явлення цивільних

позовів, зокрема через звинувачення у недбалості, дискримінації чи інших подібних порушеннях;

- Хакерство та кібератаки. Підприємство, яке здійснює свою діяльність в Інтернеті, може зазнавати значних ризиків, пов'язаних із захистом інформаційних даних, фінансових ресурсів та інших критично важливих аспектів;

- Крадіжки. Одним із найсерйозніших ризиків, з якими стикаються підприємства, є крадіжки, що можуть здійснюватися, як постачальниками чи продавцями, так і самими співробітниками. Це може варіюватися від ситуацій, коли працівник забирає додому залишки їжі після зміни в закладі швидкого харчування, до масштабних привласнень, що обчислюються мільйонами доларів;

- Невизначені фінансові ринки. Нестабільність фінансових ринків, як на глобальному, так і на національному рівні, створює суттєві ризики для діяльності будь-якого підприємства. Акції компанії можуть несподівано знизитися в ціні навіть без провини самої компанії;

- Стихійні лиха. До категорії стихійних лих належать такі природні явища, як землетруси та урагани. Вони здатні завдати значних руйнувань у регіонах, що може серйозно ускладнити логістичні процеси постачальників і виконання замовлень, іноді створюючи труднощі протягом тривалого часу;

Додатково можна виділити ще декілька типів ризиків, серед них:

- Державні та регуляторні органи. Дотримання нормативних вимог у кількох галузях, особливо у фінансах і охороні здоров'я, є критично важливим фактором ризику для бізнесу. Відповідність вимогам і нормативним актам, які постійно вдосконалюються, зобов'язують підприємства бути в курсі всіх відповідних норм і дотримуватися їх;

- Нещасні випадки. Дорожньо-транспортна пригода, пов'язана, наприклад, із вантажем, може призвести до серйозного ризику для стабільності функціонування підприємства. Аналогічно, нещасний випадок за участю працівника може мати негативні наслідки, якщо правова система покладає відповідальність за інцидент на підприємство;

– Глобальна та політична нестабільність. Нестабільність геополітичної ситуації значною мірою впливає на розвиток міжнародної торгівлі та діяльність підприємств, що беруть участь у глобальних економічних процесах [2].

З огляду на різноманіття загроз, які постають перед сучасним бізнесом від фінансових коливань до техногенних і правових викликів, особливу увагу слід приділити ризику, що поєднує в собі наслідки багатьох із них. Це ризик банкрутства, котрий здатен стати фінальним етапом для підприємства, неспроможного впоратися з внутрішніми чи зовнішніми негараздами. Важливо зазначити, що ризик банкрутства виникає не лише через зовнішні фактори, як економічна криза чи зміни в законодавстві, а й через внутрішні проблеми. Тому своєчасне виявлення ознак фінансових труднощів і вжиття превентивних заходів є ключовим для збереження стабільності підприємства.

Під час управління підприємством необхідно завжди зважати на ризик банкрутства. Неспроможність вчасно виконувати фінансові зобов'язання може спричинити серйозні проблеми, аж до цілковитого припинення діяльності. Такий ризик становить загрозу як для фінансової стабільності суб'єкта господарювання, так і для його ділової репутації. Тому важливо вчасно здійснювати фінансовий аналіз, контролювати грошові потоки та формувати резерви для подолання можливих кризових ситуацій.

Так, А.М. Штангрет вважає, що законодавство про неплатоспроможність має бути спрямоване на розробку заходів з відновлення платоспроможності боржника, або, як у випадку неможливості уникнення ліквідації, на проведення справедливого розподілу майнових збитків серед усіх суб'єктів права, чії інтереси можуть бути обґрунтовані неплатоспроможністю боржника [69].

Неплатоспроможність підприємства означає його нездатність виконувати фінансові зобов'язання та розраховуватися з кредиторами. Така ситуація може виникнути через низький рівень прибутковості, неефективне управління або вплив зовнішніх економічних чи політичних чинників. У таких умовах підприємство поступово втрачає фінансову стійкість і не може забезпечити належний рівень ліквідності. Погіршення розрахункової дисципліни посилює

напруженість у взаєминах із контрагентами. У результаті неплатоспроможність може спричинити банкрутство і припинення господарської діяльності.

Ризики в сфері зовнішньоекономічної діяльності це фактори або умови, здатні вплинути на ймовірність порушення підприємством умов зовнішньоекономічної угоди чи негативно позначитися на її успішному виконанні. Ризик підприємства означає можливість зазнати збитків у будь-яких сферах діяльності, пов'язаних із виробництвом товарів або послуг, через додаткові витрати або нижчі доходи, ніж передбачено. Це включає ризик повної або часткової втрати майна або грошових коштів, а також ймовірність банкрутства, яка є характерною для сучасних ринкових умов [67].

Розмежування понять «ризик» і «загроза» в сучасній економічній практиці дійсно може викликати труднощі, проте основні відмінності між ними можна визначити з двох основних позицій, вони допомагають точніше планувати управлінські заходи та вибирати стратегії реагування у різних ситуаціях.

По-перше, вони різняться рівнем ймовірності: ризик характеризується можливістю виникнення збитків, тоді як загроза означає високу ймовірність їх настання. По-друге, їх відмінність проявляється у часовій перспективі: ризик є постійним супутником комерційної діяльності, тоді як загроза виникає лише періодично. У межах загальної структури ризиків особливе значення має фінансовий ризик, адже саме він безпосередньо пов'язаний із можливими втратами капіталу підприємства.

Фінансовий ризик – це ризик, який передбачає фінансові втрати для фірм. В основному він виникає через нестабільність та збитки на фінансовому ринку, спричинені зміною курсів акцій, валют, процентних ставок тощо [34]. Визначення фінансового ризику відрізняються залежно від сфери його виникнення та характеру діяльності суб'єкта. Причиною невиконання угоди може бути банкрутство контрагента страхувальника, неможливість своєчасно і в повному обсязі надати послуги, виконати роботу, а також пожежа, аварії тощо [15].

Для впорядкування ключових характеристик представлена порівняльна таблиця, яка дозволяє зіставити їх основні аспекти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика ризику, невизначеності та загрози

Критерій порівняння	Невизначеність	Ризик	Загроза
Оцінка ймовірності подій	Неможливо достовірно прогнозувати наслідки	Можливі негативні або позитивні наслідки	Орієнтована на негативні наслідки
Доступність інформації	Обмежена інформація для прогнозу	Достатня для оцінки ймовірності та впливу	Достатня для планування, реагування
Контроль та управління	Збирання додаткових даних для зниження невизначеності	Можливе застосування превентивних та коригувальних заходів	Ефективність управління залежить від швидкості виявлення та своєчасності заходів
Необхідність реагування	Заходи для зменшення інформаційного дисбалансу	Передбачає планування і реалізацію заходів щодо зниження ризику	Потребує оперативного реагування та запобіжних заходів

З вищенаведеної таблиці видно, що взаємозв'язок між цими категоріями лежить в основі створення ефективної системи управління ризиками. Це сприяє підвищенню стійкості підприємства та його здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи, ризик можна розглядати, як дії чи обставини, що здатні зумовити виникнення збитків або потенційних втрат для підприємства. Щодо сутності ризику діяльності підприємства, який розглядає низка дослідників (Додаток А), проведений аналіз дає змогу визначити, що ризик являє собою сукупність різноманітних обставин і ситуацій, за яких управління підприємством, його діяльність чи бездіяльність можуть спричинити як підвищення кількості втрат і появу негативних наслідків, так і створити більше можливостей та переваг для підприємства.

Отже, можна зробити узагальнення, що управління ризиками охоплює заходи, спрямовані на зменшення або компенсацію збитків під час виникнення несприятливих подій. Ця діяльність також охоплює пошук ефективних способів запобігання таким ситуаціям та забезпечення стабільності в умовах невизначеності. Розвиток концепції управління ризиками демонструє важливість системного підходу, який включає ідентифікацію, аналіз і мінімізацію потенційних відхилень від запланованих результатів. У сучасних умовах

особливої уваги потребують фінансові та зовнішньоекономічні ризики, а також ризик банкрутства, який може стати критичним у разі несвоєчасного реагування. Комплексне розуміння різновидів ризиків дає можливість підвищити стабільність підприємства та забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність, тому впровадження ефективної системи управління ризиками є ключовою передумовою успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

1.2. Система управління ризиками на підприємстві

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийнятного рівня. Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей.

У сучасних умовах господарювання, основні підходи до управління ризиками на підприємствах загалом схожі, на практиці однакові ситуації можуть вирішуватися по-різному, залежно від специфіки діяльності та умов роботи кожного підприємства. Але, в цілому кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління [10].

Підхід до управління ризиками має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на рівень стабільності підприємства. Важливо, щоб він передбачав функціональну систему моніторингу та аналізу ризиків, забезпечуючи можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Необхідним є також впровадження чіткого механізму розподілу відповідальності між співробітниками, залученими до управління ризиками. За

такої умови ця система має бути інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємства, як механізм для підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз наукових концепцій управління ризиками свідчить, що переважна більшість класичних моделей були розроблені в умовах відносно стабільного економічного середовища і орієнтовані здебільшого на запобігання ризикам, які можуть бути прогнозовані. Однак дієвість таких підходів виявляється недостатньою в умовах економічної нестабільності або кризових явищ, зокрема в період війни.

В умовах економічної нестабільності в Україні важливого значення набуває здатність підприємств ефективно управляти ризиками [12]. Можливість своєчасно та адекватно реагувати на потенційні загрози є головним фактором, який визначає ефективність функціонування бізнесу та забезпечує його перспективи розвитку. У таких умовах управління ризиками відіграє роль не лише механізму захисту, але й основою стабільності та довготривалого процвітання підприємства. Тому, задля стійкості підприємства в умовах ризику, керівнику необхідно адекватно оцінювати ситуацію, що виникла, та обирати ефективний метод управління. Якщо підприємець буде ігнорувати або недооцінювати цей процес, то, по-перше, це призведе до зниження або взагалі припинення діяльності підприємства, а, по-друге, у макроекономічному значенні це матиме негативний вплив на економіку.

Принципи, що забезпечують максимально дієву систему управління ризиками:

1. осмислення прийняття ризиків;
2. відповідальність кожного, хто займався питанням ліквідації ризиків на підприємстві;
3. об'єктивність, точність та достовірність отриманої інформації;
4. розгляд питання на всіх рівнях підприємства;
5. врахування всіх факторів, що впливають на управління ризиками;
6. пошук нових методів та підходів для мінімізації ризиків.

Будь-яке підприємство – це процес взаємодії між керуючою та керованою

системами. Щоб забезпечити перехід керованої системи на новий рівень розвитку, необхідно здійснювати цілеспрямований вплив на основні фактори виробництва. Позитивна взаємодія людських ресурсів вимагає чіткої інформації та зворотного зв'язку, що можливо лише тоді, коли персонал організований у фіксовані вертикальні групи та сформована ступінчаста ієрархічна структура всередині підприємства [5]. Ефективне функціонування цієї структури особливо важливе в умовах кризових ситуацій, коли необхідне професійне управлінське втручання, тут провідна роль належить антикризовому менеджеру.

Антикризовий менеджер – центральна фігура системи антикризового менеджменту. Він направляє діяльність усього колективу на реалізацію поставлених цілей, несе персональну відповідальність за своєчасне прийняття і здійснення стратегічних, оперативних і інших рішень з усіх життєво важливих питань функціонування і розвитку підприємства. Ресурсне забезпечення антикризового менеджменту персоналу вимагає значних витрат і ґрунтується на комплексному використанні усіх ресурсів, їх відповідності за якістю і кількістю, а також здатності керівництва використовувати традиційні види ресурсів в новому значенні [17].

Ризик-менеджер виконує функції прогнозування потенційних ситуацій, які можуть виникнути, та розробки відповідних стратегій для їх успішного подолання. У той же час, event-менеджер, в ролі технічного оператора, несе відповідальність за технічне й організаційне забезпечення заходів. До його обов'язків належить координація діяльності підрядників, а також контроль фінансових аспектів, що включає складання кошторису, моніторинг бюджету та забезпечення відповідності витрат ринковим умовам.

Процес управління спрямований на виявлення, аналіз та вплив на всі такі загрози (ризики), які виникають на шляху діяльності організації, а також розроблення планів для збільшення вартості її активів. Саме тому керівництво повинно проводити якісну політику у сфері аналізу ринку та прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, тому в теорії управління ризиками особливо важливим є визначення ефективного процесу їхнього управління та шляхів

мінімізації на підприємстві [13].

Антикризове управління повинне забезпечувати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптацію в процесах життєдіяльності підприємства. Антикризове управління має охоплювати всі підсистеми управління підприємством (операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову та кадрову). Формування антикризового управління під час кризи є структурованим процесом, що складається з декількох послідовних етапів:

1. Підбір робочих груп, календарне планування та формування інформаційної бази. На початковому етапі важливо зібрати команду фахівців, яка матиме відповідний досвід і знання для роботи з кризовими ситуаціями. Одночасно з цим розробляється календарний план дій для ефективної координації заходів у рамках антикризової програми, а також формується інформаційна база з актуальними даними про стан підприємства.

2. Діагностика та прогнозування кризових явищ, оцінка параметрів кризи. Здійснюється оцінка ступеня ризику та параметрів кризи, визначаються основні загрози та їх можливі наслідки.

3. Опрацювання версій та гіпотез щодо виходу з кризової ситуації: створюються можливі сценарії розвитку ситуації та шляхи виходу з кризи. Розробка таких версій та гіпотез дозволяє керівництву підприємства мати кілька варіантів дій, які можна швидко адаптувати залежно від розвитку ситуації. Проводиться порівняння ефективності різних підходів, що сприяє вибору найоптимальнішої стратегії.

4. Удосконалення моделі антикризового управління. Вносяться необхідні корективи в організаційні структури, процеси та ресурси, що дозволяє максимально ефективно використовувати можливості компанії для подолання кризи.

5. Останній етап передбачає постійний моніторинг як зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних змін), так і внутрішніх

показників підприємства. Це дає змогу вчасно реагувати на нові виклики і оперативно вносити корективи в антикризову стратегію [35].

Цей підхід вважається універсальним, однак його ефективність значно знижується в умовах швидкоплинних, непередбачуваних та комплексних загроз, що притаманні воєнному стану. Хоча стандарти управління ризиками надають загальні рекомендації для підприємств, їх ефективне впровадження залежить від конкретної організаційної структури компанії. Важливо враховувати, як внутрішні підсистеми взаємодіють між собою та з керуючою системою. Саме від цього залежить, наскільки успішно можна впливати на основні фактори виробництва та забезпечувати ефективну роботу персоналу, тощо. Ці стандарти спрямовані на надання допомоги підприємствам в розробці власних підходів до управління ризиками, проте вони не відображають особливості в галузі забезпечення якості продукту, що випускається або реалізовується і не є обов'язковими до сертифікації.

Антикризове управління і управління ризиками є складовими єдиної системи забезпечення стабільності організації. Управління ризиками передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію можливих загроз ще на етапі їх виникнення, тобто має превентивний характер. Антикризове управління, у свою чергу, спрямоване на реагування на вже реалізовані або неминучі загрози та забезпечення відновлення діяльності підприємства, тобто антикризове управління потрібно розглядати, як активну складову системи управління ризиками, що підкреслює їх тотожність у забезпеченні безперервності і стійкості організації.

На поточний момент розроблено низку еталонних моделей управління ризиками підприємств, серед яких найбільшого поширення набули такі: ISO 31000: 2009 «Менеджмент ризику: принципи і рекомендації»; ISO 31010: 2009 «Менеджмент ризику: техніки оцінки ризику»; ISO / IEC 73: 2009 «Менеджмент ризику: термінологія»; AS / NZS 4360: 2004: Risk Management тощо. Ці стандарти спрямовані на надання допомоги підприємствам в розробці власних підходів до управління ризиками, проте вони не відображають особливості ризик-менеджменту в галузі забезпечення якості продукту, що випускається або

реалізовується і не є обов'язковими до сертифікації.

З огляду на своєчасне застосування заходів для нейтралізації та мінімізації можливих втрат, можна виокремити три основні підходи до управління ризиками:

- активне управління ризиками, при максимальному використанні наявної інформації та засобів для мінімізації ризиків. За такого підходу управлінський вплив має випереджувати ризикові фактори та події, які можуть вплинути на реалізацію виконуваної операції. Цей підхід передбачає витрати на прогнозування й оцінювання ризиків, а також на організацію їх постійного контролю та моніторингу;

- адаптивний підхід до управління ризиком, що базується на принципі адаптації до ситуації, що склалася. За такого підходу управлінський вплив здійснюється у ході проведення господарської ситуації як реагування на зміну середовища. У цьому випадку є можливість уникнути лише частини втрат;

- консервативний підхід до управління ризиками, за яким управлінський вплив затримується, що робить його найменш ефективним. Його суть полягає в тому, що у разі настання ризикової події збитки від неї розподіляються між усіма учасниками операції. У такому випадку управління спрямовано на локалізацію шкоди, нейтралізацію її впливу на наступні події. Найчастіше витрати на управління ризиком за такого підходу мінімальні, однак можливі втрати можуть бути дуже високими [3].

На сучасному етапі розвитку економічних відносин спостерігається поступовий перехід до нової моделі управління ризиками, яка характеризується своєю всеосяжністю та системною координацією в межах усієї організації та всіх її функціональних напрямів. Актуальні підходи до управління ризиками дедалі більше відходять від фрагментарної та обмеженої моделі, натомість формуючи інтегровану концепцію, що передбачає безперервний і багатовимірний характер взаємодії з різними аспектами діяльності підприємства. Управління ризиками підприємства є центральним елементом стратегічного менеджменту, адже воно сприяє забезпеченню стійкості та ефективності бізнесу в умовах невизначеності й

постійних змін. Цей процес має низку особливостей, які потребують уважного підходу та ретельно розробленої стратегії.

По-перше, управління ризиками зосереджується на різноманітності загроз, з якими зіштовхується підприємство. Йдеться про фінансові, технологічні, ринкові та інші ризики, що можуть проявлятися у різних сферах діяльності. Для їх виявлення, аналізу та подолання необхідний комплексний підхід. По-друге, вагома частка ризиків пов'язана з впливом зовнішніх чинників, зокрема економічної кон'юнктури, політичних процесів, змін у законодавстві та інших аспектів. Тому управління ризиками потребує постійного моніторингу цих умов та розробки заходів адаптації. Водночас одні ризики можуть мати несуттєвий характер, тоді як інші відігравати критично важливу роль у діяльності підприємства.

Збереження ризику на існуючому рівні не завжди означає повну відмову від дій, спрямованих на мінімізацію можливих втрат, хоча така можливість передбачена. Це свідчить про те, що підприємство свідомо приймає на себе ризикову ситуацію, не вживаючи активних заходів для її усунення чи зниження. У разі необхідності компанія може створювати спеціальні резервні фонди, які використовуватимуться для покриття збитків у випадку несприятливого розвитку подій. Подібний підхід до управління ризиком називають самострахуванням. До заходів у його межах можна віднести залучення кредитів і позик для покриття збитків та відновлення виробництва, отримання державних дотацій тощо.

Вибір механізмів для управління ризиком спрямований на зниження потенційних збитків у перспективі. Цей процес включає визначення оптимального підходу до мінімізації ризику з урахуванням раціональності та ефективності обраного методу (рис. 1.2).

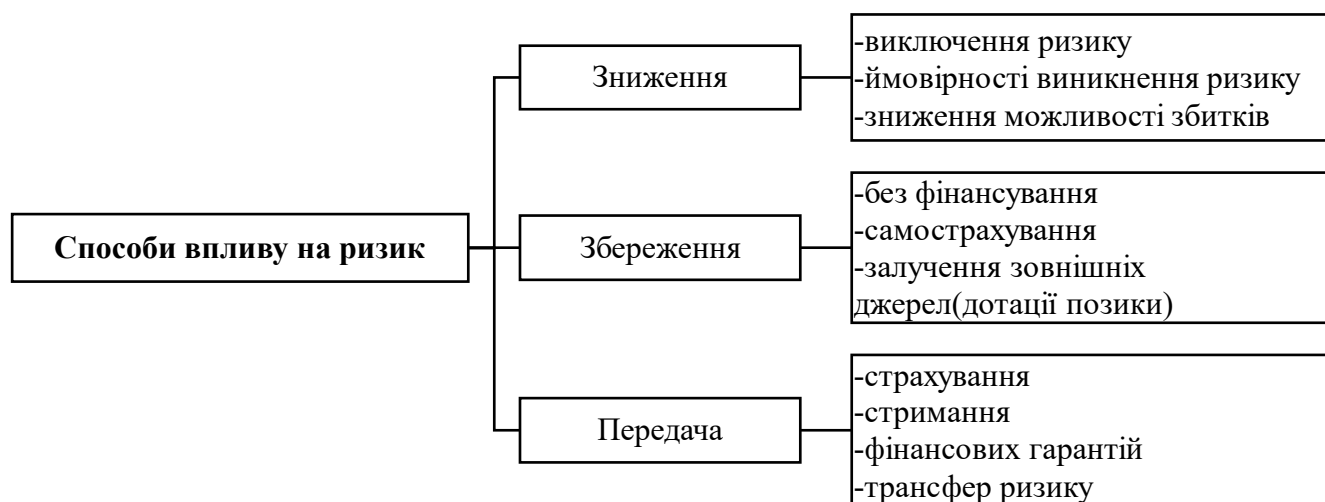


Рис. 1.2. Типологія ризиків на підприємстві

З вищенаведеної схеми можна побачити, що управління ризиком передбачає три основні підходи. Зниження ризику спрямоване на обмеження можливих збитків або зменшення ймовірності настання небажаних подій. Збереження ризику означає, що відповідальність за можливі втрати залишається на власнику, який покриває їх власними ресурсами або через спеціальні механізми, такі як фонди ризику, фонди самострахування чи кредити. Передача ризику передбачає перенесення відповідальності на третю сторону, найчастіше через страхування, проте рівень самого ризику не змінюється.

Серед основних заходів передачі ризику можна виділити страхування, коли ризик переходить до страхової компанії за встановлену оплату, а також використання різних фінансових гарантій. Окрім того, ризик може передаватися шляхом включення до договорів чи торговельних угод спеціальних положень, які обмежують власну відповідальність у випадку непередбачених обставин або перекладають її на сторону контрагента.

Заключним етапом управління ризиком є контроль та корегування результатів реалізації обраної стратегії із урахуванням нової інформації. Він може виражатись у виявленні нових обставин, що змінюють рівень ризику, передачі цих відомостей страховій компанії, спостереганні за роботою систем безпеки тощо. Періодично необхідно проводити перегляд даних про ефективність заходів з управління ризиками із урахуванням інформації про збитки за цей період [31].

Таблиця 1.4

Підходи до управління ризиками на підприємстві

Метод управління ризиком	Опис
Самострахування	Підприємство формує спеціальні резервні фонди для компенсації збитків при негативних обставинах
Залучення кредитів та позик	Отримання фінансування для компенсації збитків та відновлення виробництва
Отримання державних дотацій	Використання державної підтримки для компенсації збитків
Передача ризику	Передача відповідальності за ризик третім особам, наприклад, через страхування або фінансові гарантії
Контроль та коригування	Моніторинг результатів стратегії управління ризиком і коригування з урахуванням нової інформації та перегляд ефективності заходів

Враховуючи наведене вище, можна зробити висновок, що ефективність процесу управління ризиками визначально впливає не лише на перспективи розвитку підприємства, але й на його потенціал, можливості та здатність діяти як конкурентоспроможне підприємство. Це особливо важливо в контексті конкретних ринкових умов і часових періодів, коли стабільність та стратегічна адаптивність стають вирішальними факторами функціонування.

Ефективне управління ризиками є ключовим елементом стабільності та розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Воно передбачає системний підхід, що включає виявлення, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Інтеграція у загальну стратегію підприємства підвищує його конкурентоспроможність та забезпечує адаптивність до змін на ринку. Використання різних підходів до управління ризиками дозволяє обирати оптимальні стратегії залежно від конкретної ситуації. Водночас антикризове управління та чітке розподілення відповідальності серед персоналу забезпечують своєчасне реагування на загрози та ефективне використання ресурсів.

1.3. Методичні засади оцінки системи управління ризиками на підприємстві

У сучасних умовах господарювання підприємства діють у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами. Це зумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками, який дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та розробляти ефективні заходи щодо їх мінімізації.

Оцінка управління ризиками на підприємстві є важливим механізмом забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дає можливість своєчасно виявити потенційні загрози та розробити ефективні заходи для їх мінімізації.

Як зазначає І.А. Бланк, фінансовий ризик – це ймовірність виникнення непередбачених фінансових втрат у ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства [9, с. 32]. За визначенням О.В. Таран фінансовий ризик є невід’ємною складовою будь-якої фінансової діяльності, яка являє собою неминучі фінансові відносини, що мають різні напрями прояву через виникнення об’єктивно наявної недостатності, неточності або надмірності економічної інформації щодо здійснення певних подій або їхньої випадковості, та визначається на основі оцінки ймовірності втрат унаслідок здійснення певної господарської діяльності [61, с. 17].

Так, В.Г. Лопатовський у своєму науковому дослідженні для кращого розуміння сутності поняття «ризик» представив авторське визначення, згідно з яким «ризик – це об’єктивно-суб’єктивна категорія, яка внаслідок впливу множини факторів характеризує багатоваріантність результатів діяльності суб’єкта господарювання або його бездіяльності, коли існує невпевненість у досягненні будь-якого конкретного варіанту» [36]. Оцінка ризику на підприємстві проводиться за допомогою різноманітних методичних засад відображених на рис. 1.3.

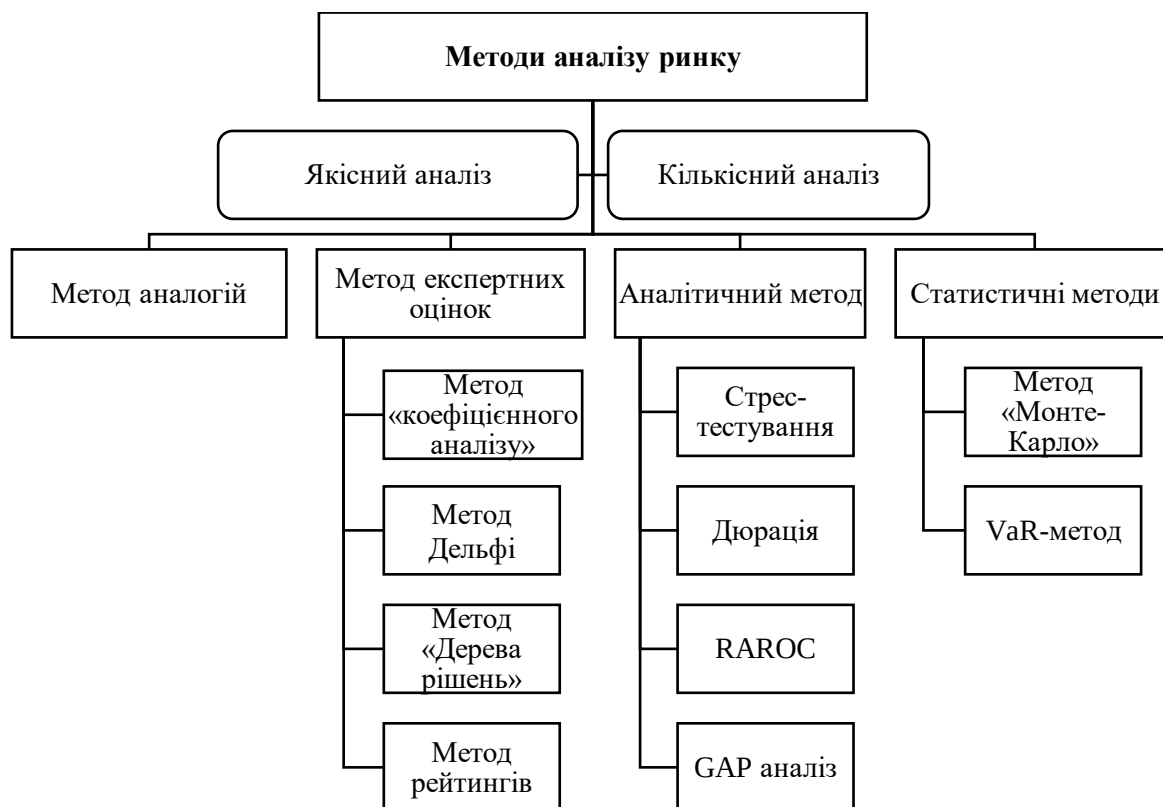


Рис. 1.3. Методи аналізу ризиків діяльності підприємства

Найбільш цінним та об'єктивним з погляду вірогідності результатів є статистичний метод оцінки рівня ризику. Практичне застосування цього методу передбачає наявність статистичної бази дослідження, тобто інформації про настання ризикових подій на підприємстві у ретроспективному періоді або на підприємствах-аналогах. Необхідна інформація може бути отримана за допомогою аналізу оперативної бухгалтерської інформації та на основі спеціальних досліджень. Отримані дані дозволяють виявити закономірності виникнення ризиків та оцінити частоту їх появи. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для побудови прогнозів щодо можливих майбутніх втрат і розроблення ефективних профілактичних заходів.

Розрахунково-аналітичні методи оцінки ризику ґрунтуються на використанні математичних моделей, які враховують фактори невизначеності. Основою таких підходів є, зокрема, моделі стохастичного програмування, що характеризуються включенням випадкових величин із заданими розподілами ймовірностей як коефіцієнтів цільової функції.

Крім того, важливим підходом є метод аналізу чутливості, який полягає у проведенні окремих змін значень конкретних факторів проєкту та оцінці впливу цих змін на підсумкові фінансові результати. Створюються альтернативні сценарії проєкту, враховуючи різні припущення щодо впливу окремих чинників.

Експертні методи оцінювання ризиків зазвичай застосовуються в умовах відсутності статистичних даних, необхідних для визначення відповідних кількісних параметрів, або у випадках аналізу інвестиційних проєктів, які не мають аналогів. Ці методи базуються на опитуванні висококваліфікованих фахівців, а отримані результати підлягають обробці з метою забезпечення їхньої об'єктивності. Ефективність методу експертних оцінок залежить від компетентності експертів, їх кількості та якості критеріїв, що обмежує його широке застосування.

Метод дерева рішень передбачає структуроване представлення різних можливих альтернатив у формі розгалуженої схеми, що нагадує дерево. У цьому процесі кожна гілка відображає окрему опцію вибору, а для кожної з них показуються потенційні ситуації, які можуть виникнути в результаті прийняття відповідного рішення. Сукупність можливих рішень утворює дерево, рухаючись від кореня якого, вздовж його гілок, можна досягти будь-якої кінцевої вершини.

Таблиця 1.5

Основні недоліки методів мінімізації ризиків

Методи зниження ризиків	Недоліки
Розподіл ризику	Можливе зниження рівня доходу
Страховання ризику	Витрачання коштів, обмеженість застосування
Резервування коштів	Низьке покриття збитків
Хеджування	Тільки цінові ризики
Використання методу приватних ризиків	Обмеженість застосування даного методу
Диверсифікація	Зниження доходу
Лімітування	Зниження доходу
Уникнення	Втрата доходу

Джерело: сформовано на основі [52]

Перелічені вище методи зниження ризиків забезпечують підприємствам більш стабільне функціонування в умовах динамічної та мінливої економіки України. Водночас їхня дія здебільшого проявляється вже після реалізації ризику, коли він призводить до збитків і втрат. Такий підхід суперечить принципу завчасності, адже у кошторисі підприємства слід передбачати не витрати на ліквідацію наслідків ризику, а кошти на запобігання його виникненню.

Системний підхід до управління ризиками передбачає не лише виявлення та оцінку загроз, а й планування превентивних заходів. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, постійний моніторинг і коригування планів забезпечують динамічну адаптацію до нових ризиків та мінімізують можливі втрати. Саме своєчасні заходи дозволяють зменшити витрати, пов'язані з ризиком, та визначити оптимальний його рівень, що базується на мінімізації витрат (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Витрати підприємства залежно від рівня ризику

Зі зниженням рівня ризику зростають витрати на запобігання, але різко падають витрати на ліквідацію наслідків. У результаті загальні витрати стають меншими. Тому інвестування в профілактику ризиків є економічно доцільнішим, ніж покриття можливих втрат у майбутньому.

При якісному управлінні максимальна сума прибутку від інвестицій в людський потенціал майже втричі перевищує прибуток від інвестицій в основні фонди підприємства. Дослідження залежності продуктивності праці від освіти показало, що при десяти відсотковому підвищенні рівня освіти продуктивність зростає на 8,6%. При такому ж збільшенні акціонерного капіталу продуктивність зростає на 3-4%. Підвищення кваліфікації працівників підвищує їх мотивацію та інноваційність, що збільшує прибутковість [14].

Сучасна методологія проведення аналізу та оцінки ризиків в межах процесу інвестиційного ризик-менеджменту в інвестиційному проєкті поєднує взаємодоповнюючі кількісний і якісний підходи. У результаті підприємство отримує можливість своєчасно адаптувати свою стратегію та забезпечити стабільність реалізації інвестиційних рішень [20].

Процес оцінювання ризиків здійснюють у формі, як абсолютних, так і відносних величин. Використання статистичних даних дозволяє математично визначати ймовірність ризикових подій за допомогою стандартних статистичних показників, таких як відхилення, дисперсія, математичне очікування, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт асиметрії, ексцес тощо. Внутрішні ризики пов'язані з впливом чинників, що обумовлені процесом управління, представлено в табл. 1.6.

Зі свого боку, А.П. Дука стверджує, що це «процес, який передбачає реалізацію чітко визначених етапів та застосування механізмів завдяки яким менеджери можуть ясно уявити ризики, з якими зіштовхується їхня організація». Він наголошує на тому, що у випадку інтеграції управління ризиками в різні бізнес-процеси необхідно використовувати різні й методи оцінювання ризиків [24].

Таблиця 1.6

Сутність внутрішніх ризиків системи оперативного контролю

Внутрішні ризики	Сутність ризику
Ризик невідповідності організаційної структури промислового підприємства	Удосконалення (ускладнення, розширення) господарських процесів на підприємстві при

розмірам і складності господарських процесів	незмінній організаційній структурі сприятиме гальмуванню розвитку управління
Ризик неправильного розподілу повноважень	Делегування повноважень з реалізації контрольних процедур на місцях не дасть змоги керівництву забезпечити дієвий контроль в центрах формування витрат за своєчасним виявленням помилок та формувати оперативну інформацію про відхилення
Ризик недостовірності даних обліку та недотримання графіків складання внутрішньої оперативної звітності	Відсутність чіткої організації системи обліку та оперативної звітності при реалізації господарських процесів є джерелом недостовірної інформації
Ризик невідповідності рівня професійних навичок працівників, що здійснюють контрольні функції	Якість контролю залежить від компетентності та професіоналізму управлінського персоналу та спеціалістів, що відповідають за реалізацію контрольних процедур; уміння організовувати накопичення інформації про поточні результати
Ризик неправильного вибору засобів та часу проведення контрольних процедур	Результат перевірок залежить від методики, що використовується, та часу проведення контрольних заходів
Ризик невиявлення помилок на підконтрольному об'єкті	Правильне виконання контрольних процедур перевірки та використання достовірної інформації не дозволять виявити наявні помилки та відхилення через наявність суб'єктивних та об'єктивних факторів

Джерело: складено автором на основі [30]

Одним із фундаментальних аспектів ефективної контрольної діяльності на підприємстві є здатність вчасно прогнозувати та грамотно аналізувати можливі ризики. Для досягнення цієї мети система оперативного контролю повинна бути сфокусована насамперед на своєчасному виявленні та ретельній оцінці внутрішніх ризиків, а також факторів, що впливають на їх формування. У внутрішньому середовищі можливість управління такими ризиками значно вища порівняно з зовнішніми чинниками, які часто перебувають поза межами прямого контролю підприємства.

Застосування програмного забезпечення може впливати на ризик появи відхилень та помилок. Серед них можна виділити технічні ризики (незадовільна робота засобів контролю, використання неліцензійного програмного забезпечення, відсутність технічного обслуговування); ризики, що пов'язані з організацією обліку та контролю (виникнення помилок у зв'язку з неналежною підготовкою працівників працювати з системою обробки, організацією контролю, відсутністю розмежування та обов'язків працівників); ризики, що пов'язані з системою обробки даних (виникнення помилок при розробці системи та при використанні

не за призначенням); ризики, пов'язані з професіоналізмом внутрішніх контролерів (виникнення помилок у зв'язку з неправильною побудовою тестів, некоректною оцінкою системи обробки даних) [43, с. 358].

Створення надійної системи оперативного контролю є важливим елементом у забезпеченні ефективності управлінських процесів і захисту інтересів акціонерів. Її ефективність може бути компетентно оцінена внутрішніми контролерами, зокрема спеціалістами з оперативного контролю, які також здатні запропонувати заходи для її подальшого вдосконалення.

Важливим елементом економічного ризику є наявність імовірності відхилення від обраної мети. Водночас можливі відхилення як негативного, так і позитивного характеру. Зазначені елементи, їхній взаємозв'язок та взаємодію відбивають змістовність економічного ризику. Під об'єктом ризику розуміють економічну систему, оцінити ефективність й умови функціонування якої на перспективу у вичерпній повноті та з необхідною точністю неможливо [41]. Процес ухвалення управлінського рішення, що супроводжується певним рівнем ризику, передбачає його детальний аналіз та оцінку. У контексті ефективного менеджменту важливо не лише усвідомлювати існуючі ризики підприємницької діяльності, але й здійснювати їх якісне дослідження, визначати відповідний рівень та оцінювати потенційний вплив на діяльність організації.

На думку К.С Брутян та Т.О Салип, процес управління ризиками на підприємстві організовують так, щоб були охоплені всі його структурні рівні – від вищого керівництва до рівня, на якому безпосередньо приймається або генерується ризик. На основі чого науковці пропонують декілька етапів: кількісне оцінювання рівня ризику – це етап процесу рівня управління, який має передбачати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також установлення меж допустимого ризику для окремих операцій, організаційних підрозділів і фінансового стану підприємства у цілому; етап мінімізації ризику – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління; етап моніторингу – здійснення постійного контролю над рівнем ризиків із механізмом зворотного зв'язку [7, с. 241-242].

Прийняття будь-якого управлінського рішення завжди пов'язане з певним рівнем ризику, який можна виявити через аналіз та оцінювання. Це означає, що для ефективного управління важливо не лише усвідомлювати ризик і аналізувати його. Кількісна оцінка, доповнюючи якісний аналіз, дозволяє керівництву підвищити ефективність управління та приймати більш зважені рішення для розвитку підприємства. Оскільки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, проведення його оцінювання має базуватися на реальних, заздалегідь розроблених планах розвитку компанії, що враховують потенційний сценарій подій. Саме тому якісний і кількісний аналіз ризиків стає механізмом у процесі обґрунтованого управління бізнесом.

Ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, яка потребує постійного моніторингу та управління. Він може впливати на всі аспекти функціонування підприємства, від фінансової стабільності до репутації на ринку. Додатково, своєчасна ідентифікація ризиків дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки. Кількісна й якісна оцінка допомагають визначити ймовірність виникнення загроз і рівень їх впливу. Такий підхід забезпечує ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень.

Джерело ризику – фактори (явища, процеси), що спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними ендогенними чи екзогенними змінами або діями суб'єктів ризику. Джерела ризику за проявом поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела ризику формуються у зовнішньому середовищі системи, і повністю уникнути їхньої дії неможливо (наприклад, на підприємство як систему діють зовнішні джерела ризику: природні, політичні, соціальні, макроекономічні фактори). Внутрішні джерела ризику (персонал, техніка, технологія тощо) виникають усередині системи, і їх наявність й активність значно залежать від дій суб'єкта ризику. Отже, діяльність усіх економічних суб'єктів супроводжується ризиком [60].



Рис. 1.5. Методи оцінювання підприємницьких ризиків

Рис. 1.5 ілюструє, що поняття економічного та фінансового ризику, акцентуючи увагу на головних аспектах оцінювання підприємницьких ризиків. Економічний ризик визначається як обмежена здатність точно та повно оцінити ефективність і умови функціонування економічної системи в довгостроковій перспективі. Особливий акцент зроблено на значущості об'єкта ризику, який представлений економічною системою, а також на ролі суб'єкта ризику, що володіє необхідними компетенціями для ефективного управління та прийняття стратегічних рішень. Схема підкреслює важливість аналізу та управління ризиками і потребу їх ретельного оцінювання об'єкту та суб'єкта ризику для забезпечення стійкості та успішності підприємства.

У сфері управління ризиками вирішуються три головні завдання: запобігання виникненню ризиків, зменшення збитків і отримання додаткового прибутку, яке підприємство отримує завдяки ефективному управлінню ризиками.

Основна ціль полягає у скороченні або повному усуненні потенційних втрат, пов'язаних із ризиками (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Оцінка ризиків у підприємницькій діяльності

Схема ілюструє послідовний і багатогранний підхід до управління підприємницькими ризиками, охоплюючи визначення контексту, ідентифікацію, аналіз, оцінку ризиків, їх пріоритезацію й підбір найефективніших методів реагування. Особливий акцент зроблено на моніторингу та аналізі, які дають змогу своєчасно адаптувати стратегії для підвищення економічної результативності підприємства. Фундаментальну роль у цьому процесі відіграють комунікації та консультації, які сприяють координації дій між учасниками та врахуванню інтересів усіх сторін.

Відзначається циклічний та динамічний характер самої системи управління ризиками, завдяки чому вона залишається гнучкою й адаптивною до мінливого середовища. Це дозволяє ефективно мінімізувати негативні наслідки впливу ризиків, водночас забезпечуючи оптимізацію процесу прийняття рішень, спрямованих на підтримку сталого розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарської діяльності ризик стає невід'ємною частиною роботи підприємства, суттєво впливаючи на його фінансову стійкість і здатність конкурувати на ринку. Ефективне управління ризиками вимагає комплексного підходу, який охоплює як кількісну та якісну оцінку ризиків, так і оперативну ідентифікацію їх джерел – як внутрішніх, так і зовнішніх. Використання різних методів аналізу та мінімізації ризиків дає змогу передбачити потенційні загрози та зменшити вплив можливих негативних наслідків. Важливу роль у цьому процесі відіграє налагоджена система оперативного моніторингу, а також залучення кваліфікованих фахівців для вдосконалення управлінських рішень. Такий підхід сприяє стабільній роботі підприємства та гарантує зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління ризиками підприємства

Підприємницька діяльність є важливою складовою сучасної економіки, яка сприяє розвитку інновацій, створенню робочих місць та збільшенню національного доходу. Вона відіграє головну роль у формуванні конкурентоспроможної і продуктивної економіки країни, стимулюючи загальну господарську активність, підтримуючи конкуренцію та сприяючи швидкій модернізації технічної й технологічної бази підприємств.

Важливе значення має нормативно-правове регулювання цієї діяльності, яке створює сприятливі умови для розвитку бізнесу. Таке регулювання охоплює комплекс законодавчих актів і нормативних документів, що забезпечують легітимність, прозорість та ефективність підприємницької діяльності.

У сучасних умовах високої соціальної, економічної, техніко-технологічної та екологічної нестабільності можливості для стійкого розвитку підприємства тісно пов'язані із здатністю забезпечувати його ризикостійкість. Ця властивість підприємства не означає абсолютного усунення дестабілізуючих факторів, а

передбачає збереження здатності до нормальної, ефективної діяльності за рахунок своєчасного виявлення та локалізації негативного впливу таких факторів.

Ризикостійкість підприємства – частина загальної стійкості підприємства, що є інтегральною ознакою його як відкритої соціально-економічної системи. Ця ознака характеризує загальні можливості ефективного, рівноважного та неперервного функціонування підприємства, його здатність протистояти ризикам, незважаючи на їхній негативний вплив [32].

Варто відмітити, що в Україні немає нормативного, законодавчо встановленого визначення підприємницького ризику. Але термін «ризик» зустрічається в законодавчих та підзаконних актах, постановах та конвенціях різних міністерств, відомств та служб України, міжнародних організацій та спілок. Зокрема, в нормативних документах державних та регіональних митних служб, Міністерства праці та соціальної політики, Національного банку України, Міністерства охорони здоров'я, Державної податкової служби, Державного комітету ринків фінансових послуг та інших. У Господарському кодексі України визначення «підприємницького ризику» немає, хоча саме «підприємництво» визначено як ризиковане [58].

Українське економічне середовище має свої характерні причини виникнення ризиків. Серед основних факторів можна виділити, недотримання зобов'язань і низький рівень відповідальності суб'єктів господарювання всіх форм; суперечливість та невизначеність у законодавчій базі; високі темпи інфляції; відсутність ефективного господарського права; недостатню спроможність правоохоронних органів; домінування політичних пріоритетів над економічними потребами; роздутий адміністративний апарат і нестабільність системи податкового регулювання.

Постанова Правління Національного банку України «Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів», від 05.11.2014 р. № 705 встановлює перелік вимог, що стосуються контролю за ризиками при здійсненні відповідних операцій. Між іншим акт накладає на банк обов'язок включити до власних внутрішньобанківських правил систему управління

ризиками під час здійснення платіжних операцій, включаючи порядок оцінки кредитного, операційного ризику, оцінки ризиків відмивання коштів, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення, а також порядок урегулювання неплатоспроможності й інших випадків невиконання банком своїх зобов'язань. Наведений акт охоплює правові та технічні ризики, зокрема передачу електронного платіжного засобу третій особі, втрату засобу та витік інформації, що дозволяє ініціювати платежі [51].

Окрему увагу необхідно приділяти нормативно-правовим визначенням основної термінології у сфері підприємництва, зокрема поняттю «банкрутство». У цьому контексті основоположними є три документи, що формують правову базу для регулювання процесів фінансової стійкості підприємств. Так, Господарським Кодексом України [48], у ст. 209 банкрутство визначено як «нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури». Схоже визначення надається у ст.1 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [46], де банкрутство підприємства визначається як «визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному законом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури».

У Методичних рекомендаціях НБУ щодо застосування комерційними банками Закону України «Про банкрутство» [44] самий термін «банкрутство» трактується як неспроможність юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності у встановлений строк задовольнити вимоги кредиторів, повернути кредити банку та забезпечити обов'язкові платежі до бюджету.

Значну роль в регулюванні відносин з управління ризиками легалізації нарівні з нормативно-правовими актами держави відіграють внутрішні нормативні акти, внутрішні документи з питань фінансового моніторингу відповідного первинного суб'єкта. Водночас законодавець ініціює їх створення та функціонування, зобов'язуючи суб'єктів первинного фінансового моніторингу до

їх розробки, прийняття та підтримання в актуальному стані. У такий спосіб локальний нормативний акт у сфері управління ризиками легалізації набуває значної ролі як джерело права (оскільки містить його ознаки).

Внутрішніми документами суб'єкта первинного фінансового моніторингу врегульовуються випадки проведення оцінки ризику клієнтів, порядок виявлення клієнтів з високим ризиком [49], заходи для попередження, обмеження та зниження до прийняттого рівня ризиків легалізації кримінальних доходів/фінансування тероризму, чітка послідовність дій певного процесу із зазначенням способів, форм, строків (термінів) ужиття працівниками банку дій, порядок здійснення аналізу фінансових операцій, визначення (виявлення) та здійснення оцінки/переоцінки ризиків легалізації кримінальних доходів/фінансування тероризму, моніторинг ризиків клієнтів, контроль за ризиками легалізації кримінальних доходів/фінансування тероризму тощо [47].

Внутрішні документи суб'єкта первинного фінансового моніторингу відіграють головну роль, як механізм управління ризиками, пов'язаними з легалізацією доходів та фінансуванням тероризму. Вони регламентують такі аспекти, як оцінка ризиків клієнтів, ідентифікація клієнтів із високим рівнем ризику, а також заходи, спрямовані на мінімізацію цих ризиків. Ці документи визначають конкретні процедури та послідовність дій для забезпечення ефективного управління ризиками. Охоплюють методи та форми аналізу фінансових операцій, критерії для оцінки й переоцінки ризиків у сфері легалізації кримінальних доходів та фінансування тероризму, а також механізми моніторингу ризиків на рівні клієнтів.

Система управління ризиками на підприємстві спирається на комплекс нормативно-правових і інформаційних основ. Нормативно-правова база охоплює законодавчі акти та регулятивні документи, які встановлюють правила та вимоги для ефективного управління ризиками. З точки зору загальної оцінки ефективного управління ризиками на підприємстві вимагає як нормативно-правового, так і інформаційного підґрунтя для розвитку та впровадження відповідних стратегій та процедур.

Проаналізуємо важливі складові системи управління ризиками на підприємстві, щоб краще усвідомити їхню важливість та роль (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Елементи забезпечення управління ризиками підприємства

Елемент забезпечення	Опис
Нормативно-правове забезпечення	Законодавчі акти, регулюючі процес управління ризиками, такі як закони, постанови, розпорядження органів влади та регуляторів. Вони визначають правові вимоги, якими повинні керуватися підприємства у відносинах
Внутрішні політики та процедури	Документи, розроблені самим підприємством, що встановлюють внутрішні правила та процедури управління ризиками. Вони можуть містити інструкції щодо оцінки, управління та моніторингу ризиків
Інформаційне забезпечення	Інформаційні ресурси, які використовуються для збору, аналізу та використання даних щодо ризиків. Це можуть бути спеціалізовані програми, бази даних, звіти та інші інформаційні джерела
Освіта та підготовка персоналу	Навчальні програми та тренінги, спрямовані на підвищення рівня обізнаності та компетентності персоналу у сфері управління ризиками. Вони можуть включати навчання процедурам, методам аналізу ризиків та стратегіям мінімізації
Аудит та контроль	Механізми, які забезпечують оцінку ефективності системи управління ризиками підприємства, виявлення слабких місць та впровадження відповідних виправних заходів. Це може включати внутрішні аудити, зовнішні аудити та системи внутрішнього контролю

У табл. 1.7 представлено основні складові системи управління ризиками підприємства, зокрема нормативно-правові аспекти, внутрішні політики та процедури, інформаційне забезпечення, навчання персоналу, а також механізми контролю й аудиту. Нормативно-правова база формує юридичний фундамент для реалізації процесів управління ризиками, тоді як внутрішні політики та процедури забезпечують основу для ефективного контролю. Інформаційні ресурси служать джерелом даних, необхідних для аналізу й прийняття рішення, а освіта та професійна підготовка персоналу сприяють підвищенню їхньої компетентності й розуміння основ управління ризиками.

Механізми аудиту й контролю дозволяють оцінити дієвість системи та виявити потенційні недоліки для подальшого вдосконалення. Узгоджена взаємодія цих елементів забезпечує ефективне виявлення, оцінку та управління

ризиками, підтримуючи стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Попри наявність значної кількості нормативно-правових актів, що встановлюють правила визначення, управління та контролю ризиків, законодавче регулювання в сфері ризиків платіжних систем усе ж потребує подальшого удосконалення. Це необхідно для забезпечення більш ефективної роботи платіжних систем та захисту прав і інтересів їхніх користувачів.

Підприємницька діяльність є важливим чинником розвитку економіки, сприяючи конкуренції, інноваціям та створенню робочих місць. Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах можливе лише за наявності ризикостійкості, що забезпечується системним управлінням ризиками, внутрішніми політиками, контролем та підготовкою персоналу. Нормативно-правове регулювання створює фундамент для управління ризиками, визначаючи правила, вимоги та стандарти для суб'єктів господарювання.

Водночас важливу роль відіграють внутрішні політики, процедури та інформаційні системи, що формують практичний інструментарій оцінки й мінімізації ризиків, водночас аудит та контроль дають змогу своєчасно виявляти недоліки у системі ризик-менеджменту та підвищувати її ефективність. Попри значну кількість регулятивних норм, законодавче забезпечення управління ризиками, зокрема у сфері платіжних систем, потребує подальшого удосконалення для посилення стабільності та безпеки економічного середовища.

Висновки до розділу 1

На основі опрацювання наукових джерел, присвячених проблематиці ризиків у діяльності підприємств, можна зробити висновок, що ризик є невід'ємним елементом підприємницького середовища, що виникає внаслідок дії факторів невизначеності. На відміну від невизначеності, ризик піддається кількісній і якісній оцінці, що дозволяє підприємству управляти ним, мінімізуючи негативні наслідки та використовуючи потенційні можливості, які можуть

виникати внаслідок ризикових ситуацій. У цьому контексті ризик-менеджмент розглядається, як система управління, що включає виявлення, оцінювання, аналіз і вибір оптимальних механізмів мінімізації ризиків. Його головною метою є забезпечення балансу між досягненням стратегічних цілей підприємства та допустимим рівнем ризику.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та складністю, що зумовлює зростання фінансових, правових, технологічних, екологічних, соціальних і кібер-ризиків. Нестабільність економіки та умови воєнного стану в Україні обумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до адаптивних і інтегрованих моделей управління ризиками, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. У такій системі значна роль відводиться антикризовому менеджменту та кадровому аспекту, оскільки ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від професійних компетенцій керівників, антикризових менеджерів, ризик-менеджерів та здатності персоналу діяти в умовах невизначеності.

Методи управління ризиками охоплюють, як їх попередження і зниження, так і передачу чи прийняття через страхування, резервування коштів, диверсифікацію, хеджування або створення фінансових фондів. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування підприємства, але й відкривати перспективи використання ризикових ситуацій як джерела розвитку.

Головним елементом управління ризиками є система оцінювання ризиків, що дозволяє завчасно ідентифікувати загрози, визначити їхній вплив на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стратегічні перспективи підприємства, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для забезпечення результативності така система повинна бути динамічною, інтегрованою, спиратися на якісні та кількісні методи аналізу, а також включати постійний моніторинг факторів ризику.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовим елементом системи управління ризиками підприємства. Законодавчі акти, регулятивні документи та внутрішні політики суб'єктів фінансового моніторингу створюють правову основу для оцінки, контролю та мінімізації ризиків, включно з ризиками банкрутства, фінансовими та операційними ризиками, а також ризиками легалізації доходів і фінансування. Важливе значення мають внутрішні документи суб'єктів первинного фінансового моніторингу, які визначають порядок оцінки клієнтських ризиків, ідентифікації клієнтів із підвищеним рівнем ризику та застосування заходів щодо їх мінімізації.

Важливе місце у системі управління ризиками займають аудит і контроль, які дозволяють комплексно оцінити ефективність застосованих методів, виявити слабкі сторони системи та визначити напрями її оптимізації. Узгоджена дія всіх складових нормативного регулювання, ризик-менеджменту, кадрової політики, аудиту та контролю, створює основу для стабільної та стійкої діяльності підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «ЖИТОМИРГАЗ»»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Газова промисловість України є однією з найвпливовіших галузей у світовій енергетиці, адже вона займає провідні позиції за обсягами транзиту та зберігання природного газу. Україна володіє величезним технічним потенціалом та розвинутою інфраструктурою, що забезпечує ефективне транспортування блакитного палива. Крім того, країна входить до числа найбільших виробників і розподільників природного газу в континентальній Європі, що робить її вагомим гравцем у регіональному енергетичному секторі.

Газотранспортна система (далі – ГТС) являє собою комплекс взаємопов'язаних газопроводів і супутніх об'єктів, які забезпечують споживачів газом. Вона слугує з'єднувальною ланкою між джерелами газу, такими як родовища, імпорتنі маршрути та підземні сховища, і зонами споживання, які можуть знаходитися як в межах однієї держави, так і в інших країнах. ГТС має головне значення для економіки держави, оскільки:

- забезпечує транспортування природного газу, який є центральним джерелом енергії для промисловості та населення. Це допомагає знизити залежність від імпортованих енергоресурсів та забезпечує стабільність енергопостачання в країні (за даними Міжнародної енергетичної агенції, у 2023 році газ складав 22% світового споживання первинної енергії) [37];

- сприяє зміцненню міжнародного співробітництва, зокрема з країнами-реципієнтами газу, що транспортується, і водночас підвищує стратегічну вагу держави в регіоні;

- стимулює розвиток інфраструктури, адже утримання та модернізація

газотранспортної системи потребує інвестицій і створює нові робочі місця. Це позитивно позначається на національній економіці, сприяючи зростанню ВВП та поліпшенню добробуту населення;

– є генератором значного доходу для державного бюджету. У середньому країни з розвиненими ГТС отримують близько 2-3% від свого ВВП за рахунок доходів від транзиту енергоносіїв [22];

Місце підприємства в економічній системі регіону представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Характеристики	Інформація щодо досліджуваного підприємства
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	03344071
Дата реєстрації	20.07.1994
Види діяльності	35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи 43.21 Електромонтажні роботи 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 42.21 Будівництво трубопроводів 18.12 Друкування іншої продукції 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчик 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 85.32 Професійно-технічна освіта 85.59 Інші види освіти, не введені в інші угруповання
Адреса розташування	вул. Феценка-Чопівського, 35, Житомир, Житомирська область, Україна, 10002

АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» утворилося шляхом перетворення Державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз».

Історія створення цього підприємства починається з 1975 р. оскільки саме в цьому році на виконання постанови Ради Міністрів УРСР від 22 серпня 1975 р. за № 400 наказу Міністра комунального господарства УРСР від 5 вересня 1975 р. за № 299 та наказу Республіканського об'єднання з газопостачання та 14 газифікації «Укргаз» Мінжитлокомунгоспу УРСР від 8 жовтня 1975 р. №1 було створено Житомирське виробниче об'єднання газового господарства «Житомиргаз».

У 1995 р. було створено відкрите акціонерне товариство «Житомиргаз». Сьогодні ПАТ «Житомиргаз» потужне підприємство газового господарства, яке обслуговує 8,5 тис. км розподільчих газопроводів і вводів, 12,5 тис. домових регуляторів тиску газу, 1077 установок захисту газопроводів від електрохімічної корозії, 280,8 тис. квартир, газифікованих природним газом, і 206,7 тис. квартир, газифікованих скрапленим газом, 154,7 тис. побутових газових лічильників. Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» відіграє значну соціальну роль у забезпеченні населення, державних та бюджетних установ, а також комунальних споживачів природним газом. Його діяльність базується на дотриманні цінових регуляцій, що визначаються державою.

Тривалий час АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» виконувало функції оператора газорозподільних мереж Житомирської області, обслуговуючи тисячі кілометрів газопроводів, домогосподарств, регуляторів тиску та захисних установок. Підприємство забезпечувало безпечне та стабільне постачання природного газу населенню, бюджетним організаціям і комунальним споживачам.

Однак постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП) № 1593 від 31 серпня 2023 р. дію ліцензії на АТ «Житомиргаз» на розподіл природного газу було припинено. Унаслідок цього товариство більше не виконує

функцій оператора газорозподільних мереж [50].

Наразі функцію розподілу природного газу в Житомирській області здійснює Житомирська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Це означає, що роль АТ «Житомиргаз» на ринку змінилася, а діяльність підприємства більше не пов'язана з експлуатацією та обслуговуванням газорозподільних мереж.

Газотранспортна система є стратегічно вагомою складовою, що обумовлює широке поширення ризиків у цій сфері. Саме ця особливість стала мотивом вибору даної галузі, як об'єкта для проведення дослідження.

Варто зазначити, що газотранспортна галузь має унікальні та специфічні ризики, притаманні виключно її діяльності. Ці ризики були класифіковані на основі джерел їх формування (внутрішні та зовнішні) та об'єктів впливу (технічні, екологічні, економічні, політичні), а також ранжовані відповідно до рівня їх значущості (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні ризики діяльності газотранспортних систем

Джерело: сформовано на основі [62]

Зважаючи на таку структуру інновацій на газорозподільних підприємствах, у подальших дослідженнях основний акцент зробимо на технічних інноваціях, оскільки їх вагомість у діяльності підприємств чимала, тому що саме кінцевий споживач у результаті отримує якісно і безперебійно природний газ, сплачуючи кошти, що є доходом для газорегулювального пункту. Саме він відіграє головну роль у забезпеченні надійного та ефективного розподілу природного газу від виробників до споживачів, що підкреслює важливість впровадження інноваційних технологій у їхню діяльність, використовується в нафтогазовій промисловості для підвищення продуктивності свердловин. Для інноваційної стратегії необхідна забезпеченість виконання таких вимог:

1. узгодженість розмірів інвестицій;
2. наявність на ринку ефективно діючих підприємств-експериментаторів;
3. узгодженість запланованих інвестицій інноваційної спрямованості із загально-економічними умовами;
4. визначеність терміну реалізації завдань інвестиційно-інноваційної стратегії;
5. визначення реальних часових рамок;
6. оптимальність поєднання очікуваних результатів від вкладання інвестицій в інновації та потенційних ризиків майбутнього періоду [18, с. 31].

У процесі реалізації зазначених умов виокремлюються головні напрями розвитку нафтогазового комплексу України. До них належать: проведення пошуково-розвідувальних робіт у вже освоєних і перспективних нафтогазоносних регіонах, наращування обсягів нафто і газовидобутку на існуючих родовищах шляхом упровадження сучасних технологій та інноваційних рішень. Реалізація таких напрямів вимагає значних фінансових ресурсів, що нині є серйозним викликом для України. Для успішного впровадження цих заходів необхідно подолати низку перешкод, основною серед яких є забезпечення достатнього фінансування інноваційних проєктів. Важливою проблемою залишається й відсутність належного законодавчого закріплення механізмів стимулювання

інноваційних процесів у нафтогазовій галузі, що могло б забезпечити її ефективність у контексті сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку є однією з нових теоретичних доктрин, що покликана істотно допомогти у вирішенні наявних негативних тенденцій функціонування світової господарської системи. Сутність її полягає у тому, що соціально-економічний розвиток має бути спрямований на гармонізацію еколого-економічного простору з урахуванням поточних інтересів і потреб кожної особистості і суспільства у цілому без загрози для інтересів і потреб майбутніх поколінь.

Теоретичні дослідження сталого розвитку і глобалізації відбуваються паралельно, хоча ці явища тісно пов'язані та взаємозумовлені, але вони є діалектично суперечливими. Виходячи із цього, головною проблемою є гармонізація і синхронізація сталого розвитку і процесу глобалізації, обґрунтування спроможності їх одночасної реалізації [63].

Сталий розвиток – це така цілеспрямована організація суспільства, яка за сукупності взаємопов'язаних соціально-економічних, політичних та інших процесів, що дають змогу послідовно збільшувати потенціал країни для задоволення зростаючих потреб своїх громадян з урахуванням умов охорони природного середовища і за суспільно-природної взаємодії, забезпечує досягнення більш високого життєвого рівня сучасним та наступним поколінням [26, с. 22].

У такий спосіб, інноваційний розвиток підприємств нафтогазової галузі потребує створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення капіталу як від внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Це обумовлено необхідністю підвищення продуктивності роботи нафтогазового сектора, що включає вдосконалення технологій буріння, оптимізацію методів впливу на пласти, освоєння більших глибин видобутку та впровадження передових технологічних рішень. Застосування таких заходів дозволить забезпечити економічну вигідність розробки важкодоступних запасів нафти та газу.

Під дію вимог сталого розвитку підпадають вартість видобутку, якісний склад видобутої нафти, технологічна здатність нафтопереробних заводів, попит на нафтопродукти з боку традиційних та нових споживачів визначають напрямки та обсяги торговельних потоків світовому на ринку нафти. Розвиток світового ринку нафти пов'язаний з удосконаленням видобутку, виробництва та впровадженням ефективних енергозберігаючих технологій та з диверсифікацією джерел енергоресурсів [68, с. 64].

Наведене свідчить про те, що поточний економічний та політичний стан країни значно ускладнює для уряду завдання залучення інвесторів, які могли б сприяти модернізації економіки. Особливо це стосується імплементації інноваційних технологій у нафтогазовій промисловості, що, у разі успішного впровадження, могло б забезпечити зростання обсягів видобутку нафти і газу та сприяти виробництву електроенергії з альтернативних джерел. Такі заходи могли б суттєво підвищити рівень енергетичної незалежності країни, скоротивши залежність від зовнішніх джерел постачання [66].

На сьогодні рівень газифікації Житомирської області становить 41,3%. Природний газ отримують 365,3 тис. сімей та понад 4 тис. підприємств і організацій. Обсяги розподілу природного газу у 2023 році становили понад 514 млн кубометрів [42].

Найбільш вагомими для газорозподільних підприємств є технологічні інновації, адже від них залежить якість послуг, безперебійність поставки газу та отримання коштів від споживачів за надані послуги [29, с. 197]. Вони сприяють зниженню втрат енергоресурсів у процесі транспортування, підвищують рівень безпеки експлуатації газорозподільних мереж та забезпечують конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Стабільне забезпечення енергопостачання значною мірою залежить від інтеграції технологічних інновацій у діяльність газорозподільних підприємств. Зокрема, модернізація газових мереж, автоматизація процесів обліку і моніторингу за обсягами споживання, а також впровадження передових систем дистанційного керування та аналітичного спостереження становлять заходи для

підвищення ефективності роботи відповідних компаній. Впровадження таких технологічних рішень сприяє не лише оптимізації надання послуг і мінімізації втрат газу, але й зміцнює безпеку енергетичної галузі. Крім того, ці дії сприяють формуванню довіри споживачів до компаній та забезпечують стійке функціонування підприємств навіть у кризових умовах.

Станом на 2024 р., Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» не здійснювала імпорту природного газу, оскільки обсяги внутрішнього виробництва в сукупності з відбором палива із підземних газових сховищ повністю забезпечували енергетичні потреби країни.

За інформацією, наданою представниками компанії, упродовж опалювального сезону 2023-2024 рр. Україна успішно обходилася без закупівлі газу за кордоном, покладаючись виключно на ресурси, отримані шляхом власного видобутку та накопичені у підземних сховищах. Це є свідченням того, що газова система держави підтримує стабільний стан, а наявні ресурси використовуються максимально ефективно для забезпечення потреб країни в енергетичних ресурсах. Такий підхід не лише гарантує безперебійну роботу енергетичного сектору, але й сприяє сталому розвитку економіки та зміцненню енергетичної незалежності держави [40].

У 2024 р. компанія «Нафтогаз» планувала наростити видобуток газу до 15 млрд кубометрів, що становить збільшення на 6% у порівнянні з показниками 2023 р. [56]. У 2024 р. НАК «Нафтогаз України» не імпортував природний газ, а внутрішнє виробництво та відбір з підземних сховищ повністю покривали потреби країни.

Станом на 2024 р. Україна суттєво скоротила залежність від імпорту природного газу, зокрема з Угорщини. За інформацією Світового банку, у 2023 р. Україна імпортувала лише 24,99 мільйона кілограмів природного газу з Угорщини, що становило менше ніж 0,5% від загального обсягу імпорту газу до країни [57]. Ці показники демонструють прогрес у диверсифікації джерел енергопостачання та зниженні залежності від окремих країн, що сприяє зміцненню стабільності й підвищенню безпеки в енергетичному секторі України.

Станом на 31 грудня 2024 р. головним акціонером АТ «Житомиргаз» є ПрАТ «Газтек» з головним пакетом в розмірі 51%, а також ПАТ «Хмельницькгаз» та інші дрібні акціонери (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частка акціонерів АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» в статутному капіталі

Акціонери	Частка
ПрАТ «Газтек»	51
ПАТ «Хмельницькгаз»	24
Інші	25
Разом	100

Загальну структуру АТ «Житомиргаз» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих і управлінських підрозділів підприємства. Необхідно зазначити, що виробничі підрозділи розміщені так, щоб забезпечити ефективні взаємозв'язки між підрозділами.

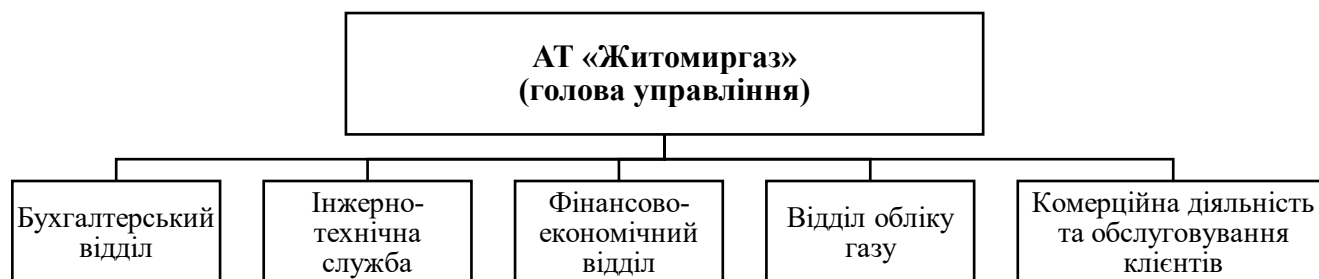


Рис. 2.2. Структура управління підприємства

Витрати підприємства покриваються отриманими від господарської діяльності доходами і в результаті формується фінансовий результат. Облікова політика є механізмом, що забезпечує економічну автономію підприємства в умовах ринкової економіки. Відповідно до статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [45], підприємство має наступні права:

– самостійно формувати облікову політику, враховуючи особливості діяльності та потреби;

- визначати оптимальну форму організації бухгалтерського обліку з урахуванням законодавчих норм та специфіки діяльності підприємства;
- розробляти внутрішню систему обліку, контролю та звітності, що відповідає унікальним потребам підприємства;
- запроваджувати процедури оформлення підпису на бухгалтерських документах, що гарантують їх законність;
- встановлювати внутрішні стандарти щодо документообігу та обробки облікової інформації, охоплюючи також аналітичний облік;
- розмежовувати баланси філій, представництв та інших структурних підрозділів з метою забезпечення точного відображення їхньої фінансової діяльності;

Важливою складовою організації бухгалтерського обліку на підприємстві є розробка та затвердження наказу про облікову політику. Даний документ є нормативною основою для ведення облікових процедур, визначає принципи, методи та форми фінансового обліку, які застосовуються на підприємстві.

Облікова політика забезпечує сталість методів обліку підприємства з року в рік, зміни допускаються лише за національними стандартами та мають бути обґрунтованими і відображеними у звітності [75].

Облік розрахунків з покупцями є важливою складовою управління підприємством, яка охоплює виконання бюджету, аналіз відхилень від запланованих показників, а також визначення напрямів перспективного розвитку після ухвалення відповідних управлінських рішень [30, с. 5]. Покупці – це суб'єкти господарювання або фізичні особи, які купують продукцію, створену підприємством-продавцем чи придбану ним у іншого суб'єкта з метою подальшої реалізації [8, с. 147]. Об'єктом системи розрахунків з покупцями охоплює взаємини та фінансові зобов'язання, що виникають між покупцями та продавцями. Суб'єктами – покупці товарів, робіт, послуг – платники коштів [53].



Рис. 2.3. Концептуальна модель форм прояву розрахунків з покупцями

Джерело: сформовано на основі [38]

У процесі розрахунків зазвичай виникає дебіторська заборгованість, тобто сума, яку дебітори суб'єкта господарювання повинні сплатити на певну дату. Боржники мають обов'язок погашення цієї заборгованості на підставі укладених між сторонами договорів.

Таблиця 2.3

Види господарських договорів та їх характеристика

Види господарських договорів	Опис
Договір купівлі-продажу	За цим договором продавець зобов'язаний передати товар у власність покупцю, а покупець прийняти його та сплатити визначену суму
Договір поставки	Є різновидом договору купівлі-продажу. Його особливість полягає в тому, що товар купується для використання у господарській діяльності. За такої умови такий договір не може бути укладений з організацією, яка не займається підприємництвом
Договір підряду	Це угода, за якою підрядник бере на себе обов'язок виконати за завданням замовника певну роботу й передати її результат, а замовник прийняти виконану роботу та оплатити її
Договір про надання послуг	За цим договором виконавець зобов'язується надати замовнику послуги (виконати певні дії або здійснити певну діяльність), а замовник оплатити їх

У процесі проведення розрахунків зазвичай утворюється дебіторська заборгованість, яка представляє собою сукупність фінансових зобов'язань дебіторів перед суб'єктом господарської діяльності. Дебіторська заборгованість є важливою складовою обліку, вона безпосередньо впливає на фінансовий стан. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги класифікується за строками погашення з моменту її виникнення на такі категорії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Класифікація дебіторської заборгованості

Види дебіторської заборгованості	Опис
Довгострокова дебіторська заборгованість	Це сума заборгованості, яка не пов'язана з нормальним операційним циклом підприємства та підлягає погашенню після дванадцяти місяців від дати складання балансу
Поточна дебіторська заборгованість	Це сума заборгованості, що виникає у ході звичайного операційного циклу підприємства або повинна бути погашена протягом дванадцяти місяців від дати балансу

З даної таблиці можемо побачити, що дебіторська заборгованість є невід'ємною складовою фінансово-господарської діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на його платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість. Контроль за дебіторською заборгованістю дозволяє зменшити ризик платежів та втрат, а також підвищити передбачуваність грошових потоків. Також, аналіз її структури та строків погашення допомагає приймати стратегічні рішення щодо фінансування та управління оборотним капіталом.

Систематизація та класифікація дебіторської заборгованості за строками погашення забезпечує можливість здійснювати дієвий контроль за станом розрахунків із контрагентами, своєчасно виявляти прострочені або сумнівні борги та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Раціональне управління дебіторською заборгованістю сприяє підвищенню ефективності використання оборотних активів, оптимізації грошових потоків та зміцненню фінансової стабільності підприємства в цілому. Крім того, це сприяє зменшенню фінансових ризиків і покращенню ліквідності компанії. Системний підхід до контролю

дебіторської заборгованості дозволяє планувати ресурси більш передбачувано та забезпечує стабільність операційної діяльності.

Беручи до уваги аналіз, можна дійти висновку, що АТ «Житомиргаз» тривалий час відігравало основну роль у газорозподільній сфері Житомирської області, забезпечуючи постачання природного газу значній кількості домогосподарств та підприємств регіону. Однак постановою НКРЕКП № 1593 від 31 серпня 2023 р. дію ліцензії АТ «Житомиргаз» на розподіл природного газу було припинено, унаслідок чого підприємство втратило статус оператора газорозподільних мереж. Незважаючи на ці зміни, підприємство зберігає організаційну структуру та ресурсну базу, що дозволяє підприємству адаптувати діяльність до нових умов та здійснювати інші напрямки господарської роботи відповідно до статутної діяльності. Така організаційна спроможність свідчить про можливість подальшого функціонування компанії в нових умовах ринку.

2.2.Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

У сучасних умовах функціонування енергетичного ринку України діяльність АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» відбувається під впливом значних зовнішніх та внутрішніх викликів. Підприємство працює в умовах зниження обсягів споживання природного газу, посилення регуляторних вимог та зростання витрат на забезпечення безпеки. Воєнні дії на території країни також спричинили додаткове навантаження на інфраструктуру газорозподільної мережі та ускладнили фінансову стабільність компанії. Підприємство змушене адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов ринку та підвищених вимог до безпеки. Це вимагає модернізації технічної бази та впровадження ефективних систем управління ризиками. Нестабільність економічного та політичного середовища ускладнює прогнозування доходів і планування розвитку. Водночас стратегічні інвестиції в модернізацію мережі та підвищення професійного рівня

персоналу дозволяють підприємству зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо зміни основних економічних показників діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»», що наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	897590	630971	36313	-861277	-95,9
2	Валовий прибуток, тис. грн	195777	173192	10273	-185504	-94,7
3	Чистий прибуток, тис. грн	45223	39005	-64827	-110047	-243,3
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	642292,5	519369,5	349691,5	-292601	-45,5
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	421616,5	298163,5	158078	-263538,5	-62,5
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	220676	221206	191613,5	-29062,5	-13,2
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1799	1799	19	-1780	-98,9
8	Фондовіддача	2,2	2,3	0,2	-2	-90,9
9	Фондомісткість	0,44	0,43	3,81	3,37	765,9
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	220	153,3	7283,2	7063,2	3210,5
11	Продуктивність праці, тис. грн /ос.	498,9	350,7	1911,2	1412,3	283,1
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,1	2,8	0,2	-3,9	-95,1

Аналізуючи дані табл. 2.5, доцільно відмітити різке погіршення фінансового стану АТ «Житомиргаз» у 2022-2024 рр. Чистий дохід підприємства зменшився на 861277 тис. грн (95,9%), що призвело до падіння валового прибутку на 185504 тис. грн (94,7%) та формування значного збитку 110 млн. Одночасно скоротилася середньорічна вартість активів на 45,5%, зокрема необоротних на 62,5%, що вказує на зменшення виробничих потужностей і відсутність оновлення матеріально-технічної бази.

Погіршення діяльності підтверджують і показники ефективності: різко впала фондовіддача та оборотність активів, що означає майже повне припинення операційної активності. Важливо врахувати й зовнішній чинник, постановою

НКРЕКП №1593 з 1 вересня 2023 р. було зупинено дію ліцензії на розподіл природного газу, що позбавило компанію основного напрямку діяльності та суттєво погіршило фінансовий стан.

Протягом аналізованого періоду АТ «Житомиргаз» працювало в умовах глибокої кризи, що проявилась у втраті доходів, активів, персоналу та ліцензії. Подальше функціонування підприємства можливе лише за умови структурної перебудови, зміни моделі діяльності або залучення нового оператора та інвестицій.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
АКТИВИ					
1. Необоротні активи	414078	429155	167172	-246906	-59,62
в т.ч. основні засоби	386084	405703	145949	-240135	-62,19
2. Оборотні активи	196293	245059	197353	1060	0,54
в т.ч. запаси	21249	27813	9876	-11373	-53,52
дебіторська заборгованість	133997	163809	142177	8180	6,10
грошові кошти	4035	1865	1122	-2913	-0,72
ПАСИВИ					
1. Власний капітал	705971	656616	829254	123283	17,46
в т.ч. зареєстрований капітал	241	241	241	0	0
нерозподілений прибуток	1008788	959433	865101	-143687	-14,24
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	104211	95429	2635	-101576	-97,47
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1212131	1235401	1191144	-20987	-1,73
БАЛАНС	674214	364525	334858	-339356	-

На основі даних табл. 2.6, можна зазначити про різке скорочення балансу підприємства у 2022-2024 рр. на 339356 тис. грн. Основним чинником падіння стало зменшення необоротних активів на 246906 тис. грн (59,62%), зокрема основних засобів, на 240135 тис. грн (62,19%), що свідчить про втрату виробничих можливостей та відсутність оновлення матеріальної бази. Оборотні активи також знизилися на 1060 тис. грн, серед яких найбільше скоротилися запаси, на 11373 тис. грн і грошові кошти, на 2913 тис. грн. У той час дебіторська

заборгованість, навпаки, зросла на 8180 тис. грн, що може свідчити про погіршення розрахунків із покупцями. У структурі пасивів зберігається переважання власного капіталу, який зріс на 123283 тис. грн, однак таке зростання не компенсує загального скорочення ресурсів підприємства. Довгострокові та поточні зобов'язання зменшилися відповідно на 101576 тис. грн (97,47%) і 20987 тис. грн (1,73%), що свідчить про відсутність кредитного фінансування та загальне зниження ділової активності.

Динаміка активів і пасивів підприємства демонструє кризовий стан: скорочення майна, зниження ліквідності та згортання операційної діяльності, що негативно впливає на фінансову стійкість та перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	897590	630971	36313	-861277	-95,9
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	701813	457779	26040	-675773	-96,2
3. Валовий: прибуток (збиток)	195777	173192	10273	-185504	-94,7
4. Інші операційні доходи	13899	59211	54912	41013	295,1
5. Адміністративні витрати	78901	65577	12503	-66398	-84,2
6. Витрати на збут	796	150	-	-646	-81,2
7. Інші операційні витрати	78113	121694	115305	37192	47,6
8. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	51866	44982	-62623	-114489	-220,7
9. Фінансові витрати	6988	6072	2299	-4689	-67,1
10. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	45223	39005	-64827	-110050	-243,3
11. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	45223	39005	-64827	-110050	-243,3

Аналізуючи дані табл. 2.7 щодо фінансових результатів діяльності АТ «Житомиргаз», варто відмітити різке погіршення всіх показників у 2022-2024 рр. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 861277 тис. грн (95,9%), що стало основною причиною падіння валового прибутку на 185504 тис. грн (94,7%). Одночасно знизилась собівартість, однак темпи скорочення доходів випереджали темпи зниження витрат, що сформувало збиток підприємства.

Суттєво зросли інші операційні витрати, а фінансовий результат від операційної діяльності став від'ємним, знизившись на 114489 тис. грн (220,7%). У підсумку у 2024 р. підприємство стало збитковим.

Негативна динаміка фінансових показників пов'язана насамперед зі зменшенням обсягів реалізації та припиненням основної діяльності після зупинення ліцензії НКРЕКП на розподіл газу. Це призвело до втрати джерел доходу, скорочення операційної діяльності та неможливості покриття постійних витрат. За результатами 2024 р. підприємство перебуває у кризовому стані, його фінансова діяльність є збитковою та економічно нестійкою.

У табл. 2.8 наведена динаміка оцінки фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,19	0,15	0,16	-0,03	-15,7
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,0009	0,0002	-0,0008	-80
3. Чистий оборотний капітал	-990342	-1039447	-993791	-1984133	0,34
4. Коефіцієнт автономії	0,97	2,27	2,66	1,69	-174,2
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,49	0,69	0,72	0,23	46,9
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,92	3,35	4,01	3,09	335,8
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,39	1,21	0,10	-1,29	-92,8
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,31	0,84	0,04	-1,27	-96,9
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,04	0,05	-0,4	-0,44	900
10. Рентабельність власного капіталу, %	0,06	0,05	-0,07	-0,13	-216,6
11. Рентабельність продукції, %	0,27	0,37	0,39	0,12	44,4

Аналізуючи показники фінансового стану підприємства за 2022-2024 рр. можна відмітити погіршення більшості основних характеристик. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 0,19 до 0,16, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Ще більш критичним є падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,0002, що означає практично

повну відсутність вільних грошових коштів для негайного погашення боргів. Чистий оборотний капітал залишається від'ємним і продовжує зростати в мінус, що підтверджує дефіцит оборотних ресурсів.

Фінансова стійкість підприємства має суперечливу динаміку: коефіцієнт автономії зріс до 2,66, а забезпеченість власними засобами до 4,01, однак такі значення зумовлені скороченням зобов'язань, а не зростанням капіталу. Одночасно погіршилися показники оборотності: активи обертаються значно повільніше, а оборотність власного капіталу майже втрачена. Найбільш тривожним є різке падіння рентабельності прибуток зменшився, у 2024 році діяльність стала збитковою, що відображається від'ємним значенням рентабельності господарської діяльності. За таких обставин рентабельність продукції демонструє незначне зростання, однак загалом ситуація залишається нестійкою.

У підсумку можна зробити висновок, що підприємство перебуває у критичному фінансовому стані: ліквідність низька, оборот надзвичайно уповільнений, а рентабельність втрачена. Така динаміка свідчить про фінансову кризу, дефіцит ресурсів та нездатність підприємства забезпечити стабільну роботу у короткостроковій перспективі.

2.3. Оцінка системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Ризик – це прийняття раціонального чи нераціонального управлінського рішення, у рамках якого можна дати вірогідну кількісну або якісну оцінку дії факторів і, як наслідок, отримати один з трьох економічних результатів: позитивний, нульовий або негативний» [38].

Оцінка системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» є важливим елементом забезпечення стабільної та безпечної діяльності підприємства. Ефективна ідентифікація, аналіз і мінімізація ризиків дають змогу попереджати фінансові, технічні та організаційні загрози, а

також підтримувати належний рівень безпеки газорозподільної інфраструктури. Розгляд системи управління ризиками дозволяє виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти функціонування підприємства та визначити напрями подальшого удосконалення.

При управлінні підприємницької діяльністю суб'єкта господарювання використовує ризик як «спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах, при якому створюються, завдяки особливим здібностям підприємця, можливості зменшувати несприятливу дію схоластичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід» [70].

У сучасних умовах діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» питання управління ризиками набуває особливої актуальності. Підприємство функціонує у сфері, де рівень операційних, фінансових і регуляторних ризиків є надзвичайно високим, особливо в умовах дотримання вимог державного регулювання. Війна суттєво вплинула на загальний рівень ризиків підприємства. Зросла кількість зовнішніх загроз, пов'язаних із пошкодженням газорозподільних мереж, перебоями електропостачання, нестачею матеріально-технічних ресурсів і зниженням платоспроможності споживачів.

Основні фінансові механізми АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» включають дебіторську та кредиторську заборгованість грошові кошти та їх еквіваленти. Основна ціль цих фінансових механізмів, це забезпечити фінансування діяльності. Для зниження фінансових ризиків підприємство удосконалює порядок ведення обліку розрахунків з покупцями, забезпечує контроль за своєчасністю платежів та впроваджує процедури врегулювання простроченої заборгованості. Порядок ведення обліку розрахунків з покупцями в АТ «Житомиргаз» зображено на рис. 2.4.

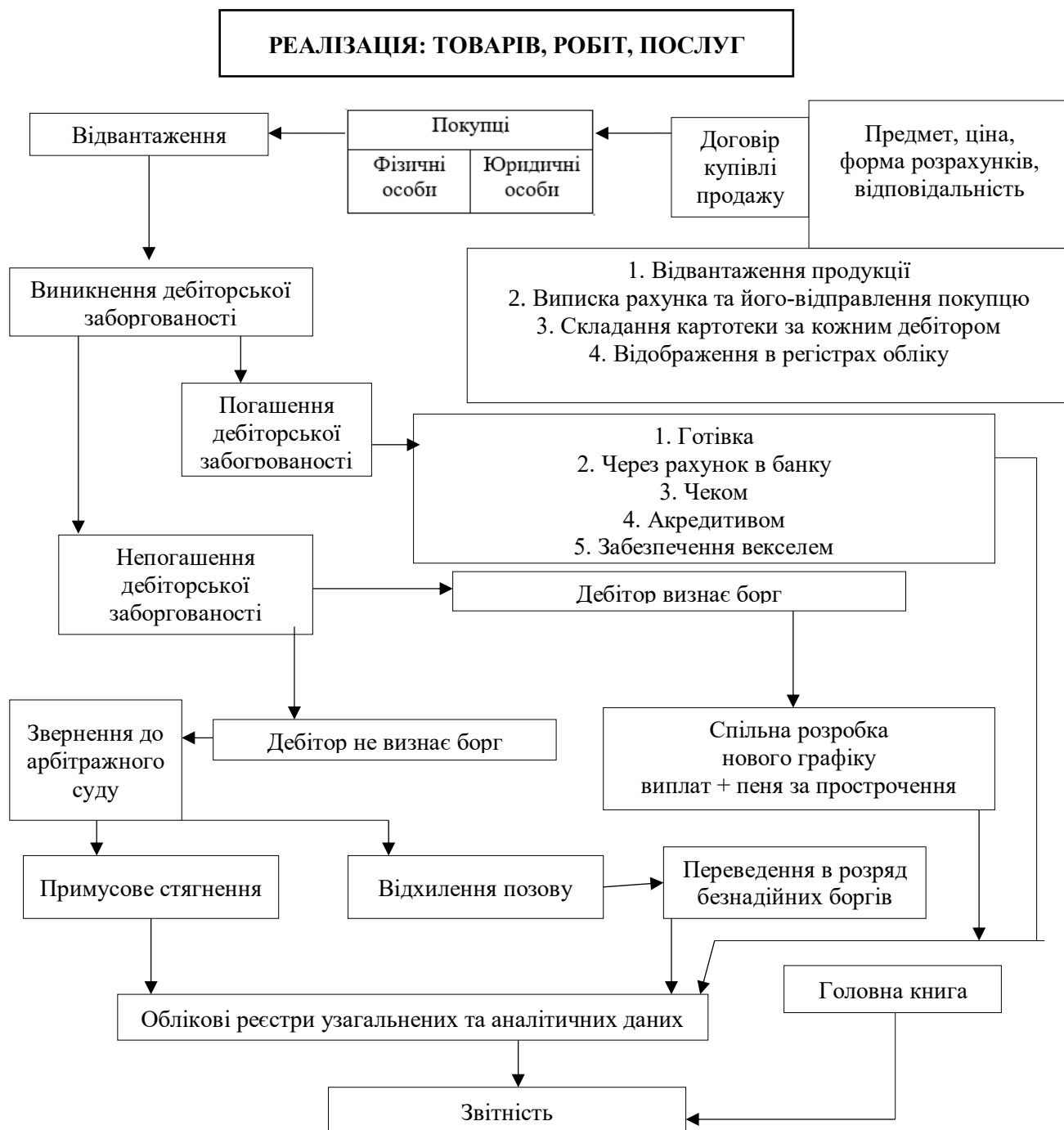


Рис. 2.4. Порядок здійснення розрахунків АТ «Житомиргаз»

На рис. 2.4 продемонстровано, що ефективність системи управління ризиками багато в чому залежить від контролю дебіторської заборгованості, своєчасного аналізу платіжної дисципліни клієнтів і застосування відповідних механізмів реагування. У випадку виникнення непогашеної заборгованості компанія реалізує комплекс заходів: від нагадувань і переговорів зі споживачами до судового врегулювання. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові втрати

та підвищити стабільність грошових потоків.

У процесі здійснення господарської діяльності АТ «Житомиргаз» зіштовхується з низкою зовнішніх ризиків, пов'язаних із регуляторною нестабільністю галузі, змінами тарифної політики, впливом сезонного попиту та техногенними загрозами. Частина таких ризиків є складною для контролю з боку підприємства, оскільки їх виникнення залежить від загальної економічної ситуації, динаміки на ринку енергоносіїв, стану державної політики та зовнішніх факторів, які неможливо повністю усунути. Проте своєчасне прогнозування та врахування подібних факторів сприяє підвищенню рівня адаптивності та стійкості компанії.

Особливу увагу необхідно приділяти внутрішнім ризикам, які мають безпосередній вплив на виробничу, фінансову та соціально-економічну діяльність товариства. До них належать технічні несправності обладнання, людський фактор, недоліки в організації обліку, управлінські помилки або порушення трудової дисципліни. Саме внутрішні ризики більше піддаються управлінню, а їх мінімізація можлива за умови ефективної системи контролю, своєчасної діагностики та належної підготовки персоналу.

Система управління ризиками в АТ «Житомиргаз» базується на застосуванні комплексу організаційних, економічних та технічних методів, що спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям та збереження стабільності роботи газорозподільної мережі.

До таких методів належать постійний моніторинг технічного стану інфраструктури, автоматизований контроль параметрів газопостачання, впровадження стандартів безпечної експлуатації, аудит виробничих процесів та робота із підвищення кваліфікації працівників. Їх використання формує основу механізму управління ризиками та сприяє зміцненню фінансової та технічної безпеки підприємства.

Для визначення слабких сторін та можливостей АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» виконаємо SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» – підприємство природної монополії 2. Наявність проєктів, що мають соціальне спрямування, зокрема проведення роз'яснювальних, консультаційних робіт щодо особливостей споживання газу для населення, підвищення кваліфікації працівників аварійно-диспетчерських служб тощо 4. Мережевий характер підприємства	1. Значний рівень залежності від змін нормативно-правового поля 2. Майже відсутня можливість впливу на встановлення рівня тарифу, що є основним фактором у формуванні доходної частини 3. Епізодичний характер реалізації та оприлюднення соціальних проєктів 4. Фінансування соціальних програм за рахунок коштів підприємства – самофінансування 5. Відсутність інтеграції політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства. надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом 6. Незначний рівень співпраці у напрямку соціальної відповідальності з аналогічними підприємствами країни
Можливості	Загрози
1. Фокусування на клієнтоорієнтованості як складової стратегії підприємства 2. Усвідомлення двоїстого характеру соціальної відповідальності, суть якого у взаємовигідному співробітництві залучених сторін 3. Створення нових та покращення існуючих взаємовідносин із організаціями регіону (бізнес-організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо) 4. Введення в загальну стратегію діяльності підприємства політики соціальної відповідальності	1. Втрата кваліфікованих кадрів робітничих професій 2. Відсутність планування та оцінки реалізації соціальних проєктів та їх впливу, що призводить до формування хибного уявлення щодо реалізації зазначених проєктів 3. Фінансування соціальних проєктів за рахунок підприємства може мати негативний вплив на рівень прибутковості підприємства

SWOT-аналіз АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» визначає сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Сильні сторони підприємства полягають в тому, що воно є натуральною монополією, що надає значні переваги на ринку.

Крім того, наявність соціально спрямованих проєктів і можливість співпрацювати з ЗМІ та громадськими організаціями є важливими перевагами. Однак недоліки, такі як залежність від нормативно-правового поля та відсутність

контролю над рівнем тарифів, можуть ускладнити фінансовий стан «Житомиргазу».

Виділимо також недостатнє фінансування соціальних проєктів і відсутність інтеграції політики соціальної відповідальності, в загальну стратегію можуть завдати шкоди іміджу підприємства. У той же час є можливості для розвитку та зміцнення, такі як розвиток співпраці з регіональними організаціями та підвищення клієнтоорієнтованості. Проте, наявні загрози, такі як втрата кваліфікованих кадрів та фінансові ризики пов'язані з фінансуванням соціальних проєктів, потребують уважного управління та стратегічного планування.

Для забезпечення успішного розвитку АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» необхідно ефективно використовувати сильні сторони, вирішувати слабкі сторони, використовувати можливості та бути готовими до вирішення загроз.

Виявлені загрози і є головними ризиками підприємства, які треба оцінити за допомогою якісних та кількісних показників, а всю систему щодо оцінювання ризиків даного підприємства відобразимо на рис. 2.5.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку внутрішньої системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це дозволить не лише зберегти талановитий персонал, але й підвищити загальний рівень професійної компетентності. Також важливо впроваджувати інноваційні технології, що можуть оптимізувати процеси та знизити операційні витрати.

У рамках співпраці з регіональними організаціями, слід активніше залучати місцеві громади до соціальних проєктів, що зміцнить репутацію «Житомиргазу». Крім того, розробка програм корпоративного соціального відповідального бізнесу сприятиме покращенню взаємин зі співробітниками та громадськістю.

Система оцінювання ризиків промислового підприємства є важливою для забезпечення безпеки та стабільності його діяльності. Вона дозволяє ідентифікувати, аналізувати та оцінювати потенційні ризики, що можуть негативно вплинути на виробничі процеси, фінансовий стан, репутацію та загальний розвиток підприємства.

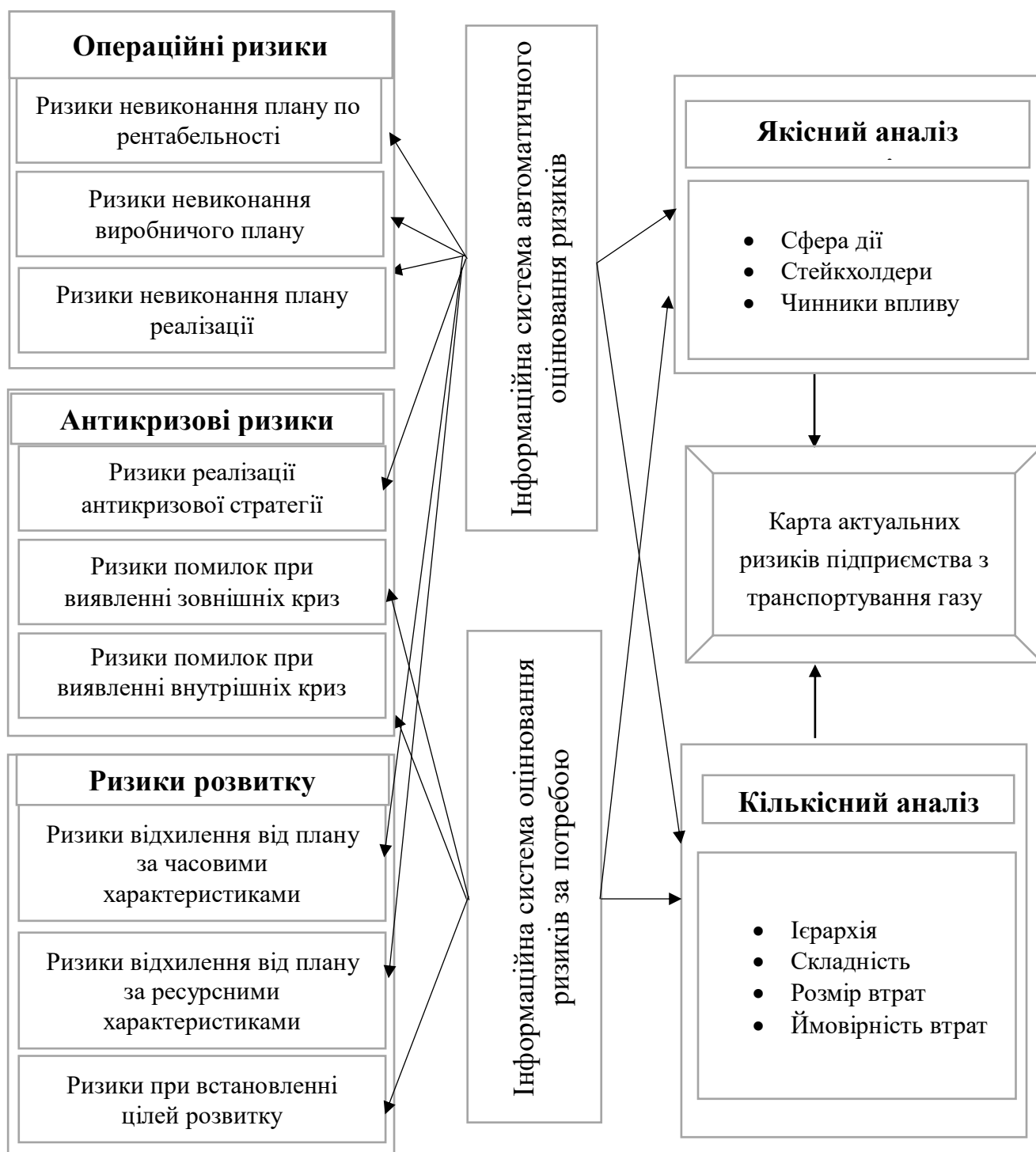


Рис. 2.5. Система оцінювання ризиків промислового підприємства

Використовуючи комплексний підхід до оцінювання ризиків, підприємство здатне розробити ефективні стратегії для їх мінімізації або усунення. Це включає в себе впровадження превентивних заходів, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації та безперервний моніторинг ризикових факторів.

Таблиця 2.10

Оцінка системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Критерій	Оцінка (за 5- бальною шкалою)	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рекомендації для вдосконалення
Організація контролю технічного стану мереж	4	Регулярні перевірки обладнання, впровадження технічного моніторингу	Частина мережі потребує модернізації	Розширити програму технічного оновлення газопроводів
Управління фінансовими ризиками	3	Планування витрат та контроль тарифоутворення	Обмеженість інвестиційних ресурсів	Розробити довгострокову інвестиційну стратегію
Управління кадровими ризиками	4	Компетентний персонал, періодичні навчання	Дефіцит молодих спеціалістів	Запровадити систему наставництва
Система безпеки та аварійного реагування	3	Реагування на аварійні виклики, наявність аварійних бригад	Високе навантаження у сезонні піки	Оптимізувати логістику та кількість чергових груп
Кібербезпека та захист даних	3	Базові засоби інформаційного захисту	Потреба в модернізації систем кіберзахисту	Впровадити сучасні ІТ-рішення та аудит кіберзагроз
Управління репутаційними ризиками	3	Наявність каналів комунікації з населенням	Недостатня прозорість щодо стану мереж і робіт	Підвищити публічну звітність і комунікаційну відкритість
Взаємодія з клієнтами і споживачами	4	Функціонування кол-центру та сервісу заявок	Скарги на тривалі строки виконання робіт	Оптимізувати систему обробки звернень громадян

Джерело: складено автором на основі дослідження

Використовуючи комплексний підхід до оцінювання ризиків, підприємство здатне розробити ефективні стратегії для їх мінімізації або усунення. Це включає в себе впровадження превентивних заходів, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації та безперервний моніторинг ризикових факторів.

Система оцінювання ризиків промислового підприємства є важливою для забезпечення його стабільності та безпеки, що дозволяє ідентифікувати,

аналізувати та оцінювати потенційні ризики. Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішньої системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також впровадженню інноваційних технологій для оптимізації процесів і зниження операційних витрат.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» засвідчив суттєве погіршення фінансово-економічного стану підприємства у 2022-2024 рр., що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Компанія виконувала основну функцію у забезпеченні регіону природним газом, однак після призупинення НКРЕКП ліцензії на розподіл газу у 2023 році підприємство фактично втратило основне джерело доходів. За результатами аналізу фінансової звітності встановлено, що чистий дохід скоротився на 95,9%, що спричинило падіння валового прибутку та формування значного збитку. Вартість активів зменшилася більш ніж удвічі, у тому числі необоротних, на 62,5%, що свідчить про втрату виробничих потужностей та згортання інвестиційної активності. Чисельність персоналу скоротилася майже на 99%, фактично демонструючи припинення операційної діяльності. Ліквідність та оборотність активів знизилися до критичних значень, а рентабельність підприємства стала від'ємною.

Додатковим деструктивним чинником стала повномасштабна війна, яка спричинила різке зниження промислового споживання газу, скорочення кількості активних споживачів, зростання заборгованості та руйнування інфраструктури. Порушення логістичних ланцюгів, міграція населення й зупинка об'єктів промисловості призвели до суттєвого звуження ринку газорозподілу. Внаслідок постійної небезпеки та інфраструктурних ризиків інвестування у сектор стало високоризиковим, що поглибило фінансову кризу та унеможливило швидке відновлення операційної діяльності.

Попри формальне зростання власного капіталу, воно відбулося не за

рахунок збільшення ресурсів, а внаслідок скорочення зобов'язань і мінімізації операційних процесів. Загалом підприємство перебуває у стані глибокої фінансової та операційної кризи, характеризується втратою частини матеріальної бази, низьким рівнем ліквідності, відсутністю стабільних джерел доходів та зниженням інвестиційної привабливості.

У той же час «Житомиргаз» зберігає свою організаційну структуру та частину матеріально-технічних ресурсів, що відкриває потенційні перспективи для відновлення діяльності після стабілізації економічної ситуації. За умови модернізації бізнес-процесів, оптимізації витрат, залучення інвестицій та відновлення промислового споживання природного газу підприємство може повернутися до активної господарської діяльності. Подальша стійкість компанії залежить від здатності адаптуватися до кризових умов воєнного часу, вдосконалити систему управління ризиками, провести реструктуризацію фінансових потоків і сформулювати оновлену стратегію розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «ЖИТОМИРГАЗ»»

3.1. Напрями удосконалення системи управління ризиками підприємства

Управління ризиками є важливим елементом забезпечення успішності та стійкого розвитку у різних сферах діяльності, включаючи бізнес, фінанси, реалізацію проєктів, медицину, інженерію та інші галузі. Його основною метою є мінімізація негативних наслідків та водночас максимізація можливостей в умовах невизначеності. Цей процес має значну актуальність з огляду на кілька причин.

Однією з центральних причин є необхідність зниження рівня невизначеності. Будь-який вид діяльності супроводжується ризиками, часто непередбачуваними, що створює потенційні загрози для досягнення поставлених цілей. Управління ризиками сприяє виявленню цих загроз та розробці стратегій, спрямованих на їх ефективне уникнення або зменшення впливу, що покращує здатність організації адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

На думку Т.П. Дерев'янка це захист від негативних наслідків їх реалізації. Ризики можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних проблем, втрати довіри клієнтів тощо. Управління ризиками допомагає попередити або зменшити ці негативні наслідки [21]. Ризики також можуть відкривати нові перспективи, вони не завжди мають негативний характер. Інколи ризики сприяють виникненню нових можливостей або стимулюють інноваційні процеси. Завдяки правильному управлінню такі можливості можна розпізнати та максимально ефективно реалізувати.

Л.П. Артеменко та Т.В. Ситник, головним елементом системи управління ризиком відіграє правильний вибір методів виявлення, попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. Важливу роль при розв'язанні

проблем управління ризиком відіграє керівництво підприємства, оскільки воно затверджує програму заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, а також приймає рішення відносно їх застосування у критичних ситуаціях [2]. На думку, О.Є. Бездітко системне управління ризиком передбачає цілеспрямовані впливи, як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішню структуру. Такі впливи покликані забезпечити досягнення цілей системи та її ефективність [6]. Отже, процес управління ризиками сприяє збереженню стабільності, підвищенню ефективності та розширенню потенційних можливостей у будь-якій галузі діяльності.

Проблеми нафтогазової галузі в Україні охоплюють такі аспекти, як зменшення обсягів видобутку нафти та газу; слабка ефективність у диверсифікації постачання енергоресурсів; значний рівень споживання природного газу; залежність від монопольних постачальників; недостатнє завантаження вітчизняних нафтопереробних підприємств; питання екології та безпеки праці; неефективне корпоративне управління, а також криза неплатежів, особливо в газовому секторі. Галузь характеризується високим рівнем монополізації, низькою прозорістю, недоліками в організаційній структурі управління та нерозвиненою конкуренцією.

Головними ризикоутворюючими факторами, що впливають на газотранспортну галузь, є: конкуренція, пов'язана з появою нових технологій (технологічні ризики); зростання операційних витрат на видобуток горючих копалин (економічні ризики); коливання цін на нафту і газ (ринкові ризики); погіршення фінансових умов діяльності підприємства (фінансові ризики); недосконалість системи оподаткування (фінансові ризики); застарілість обладнання підприємств (технологічні ризики); дефіцит людських ресурсів (кадрові ризики); політичні обмеження і конкуренція за поточні запаси (ресурсний ризик); невизначена енергетична політика України (політичні ризики); зміни клімату (екологічні ризики); складність виробництва, пов'язана з роботою в невивчених умовах (виробничий ризик) [64].

У результаті експертного аналізу були визначені основні фактори, які

найбільше впливають на газозбутових підприємств підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори ризику для газозбутових підприємств

Основні фактори впливу	Важливі фактори	Фактори середнього впливу
Постачальники, нестача фінансових ресурсів, застарілість техніки та технологій	Правовий фактор (нестабільність законодавства), політична нестабільність, адаптація організації до зміни зовнішнього середовища	Економічний фактор(економічна ситуація, оподаткування), міжнародні економічні відносини, взаємовідносини з партнерами, людський фактор, фінансово-економічні прорахунки, неправильно обрана стратегія

Аналізуючи представлені основні, важливі та середнього впливу фактори, можна зробити висновок про різноманітність ризиків, з якими зіштовхується промислове підприємство.



Рис. 3.1. Організаційно-економічна модель управління ризиками

Суть підходу полягає в тому, що управління необхідно розглядати як сукупність підсистем: «X»-цільової, «Y» – забезпечувальної, «XY» – нормативно-правової та «Z» – функціональної.

Цільова підсистема («X») – частина системи, в якій формується стратегічні, тактичні та оперативні цілі підприємства. Цільова підсистема є однією з найважливіших частин системи. Постановка цілей є передумовою ефективного визначення можливих подій, оцінки ризиків та методів управління ними. Глобальною ціллю процесу управління ризиками на газозбутових підприємствах є максимізація прибутку при оптимальному співвідношенні прибутку та ризику.

Відповідно до стратегічної цілі основними частковими цілями досліджуваного підприємства можна визначити наступні:

- X1 – забезпеченість ресурсами та їх ефективне використання;
- X2 – впровадження нової техніки та технологій;
- X3 – реалізація якісного продукту у відповідності до вимог ринку;
- X4 – залучення вітчизняних та іноземних інвестицій;
- X5 – вихід на нові ринки тощо.

Проблема забезпеченості ресурсами та їх ефективного використання є актуальною не тільки для газозбутових підприємств, а й для всіх підприємств, оскільки від її вирішення залежить фінансово-економічний стан.

Головними складовими забезпечувальної підсистеми («Y») організації є: ресурсне забезпечення, яке базується на своєчасному забезпеченні необхідною кількістю та якістю ресурсів та їх ефективному використанні; фінансове забезпечення – частина ресурсного забезпечення, що полягає у формуванні, нагромадженні та ефективному використанні грошових коштів; інформаційне забезпечення – частина ресурсного забезпечення, полягає у своєчасному забезпеченні керівників різних рівнів достовірною та повною інформацією для прийняття управлінських рішень та правильним її використанням та організаційно-технічне забезпечення, що включає комплекс робіт щодо аналізу стратегії розвитку підприємства, її конкурентоздатності, формування ефективної структури, планування питань щодо організації технічного обслуговування

підприємства тощо.

На основі рис. 3.1 було визначено внутрішні та зовнішні фактори, що мають значний вплив на діяльність підприємства: Y1 – персонал; Y2 – техніка та технологія; Y3 – сировина, матеріали; Y4 – фінансові ресурси; Y6 – економічний фактор; Y7 – політичний фактор; Y8 – міжнародні події; Y9 – постачальники; Y10 – партнери. Y5 та Y11 – це інші фактори відповідно внутрішнього та зовнішнього середовища, які керівництво підприємства може визначати додатково, вивчати їх вплив та концентрувати увагу на тих, які матимуть найбільший вплив на досягнення поставлених цілей.

Роль правового забезпечення постійно зростає в діяльності підприємств, тому в представленій моделі цей вид забезпечення виведено в окрему нормативно-правову підсистему «XY». Правове забезпечення засноване на законодавчих і нормативних актах з різних питань, які прийняті на міждержавному, державному, регіональному та місцевому рівнях та визначають умови функціонування підприємства.

Функціональна підсистема «Z» відображає процес управління ризиками та передбачає здійснення загальних та специфічних функцій управління.

Складовими елементами функціональної підсистеми наведеної організаційно-економічної моделі є етапи процесу управління ризиками. Водночас використовується інтегральний підхід, за якого кожен працівник організації частково відповідає за управління ризиками. Основна ж відповідальність покладається на голову правління.

Окремі автори виділяють, що на ступінь і розмір ризику можна реально впливати через фінансовий механізм, що здійснюється за допомогою прийомів стратегії і фінансового менеджменту. Цей своєрідний механізм управління ризиком і є ризик-менеджмент, в його основі лежить організація роботи із визначення і зниження ступеня ризику. Ризик-менеджмент – система управління ризиком і економічними відношеннями, що виникають у процесі цього управління, що включає стратегію і тактику управлінських дій [1, с. 11-12].

Відповідно до моделі COSO внутрішній контроль – це процес,

здійснюваний вищим органом, який визначає політику підприємства (наприклад, наглядовою радою, що представляє власників підприємства), його управлінським персоналом вищого рівня (менеджментом) і всіма іншими співробітниками, що у достатній та виправданій мірі забезпечує досягнення цілей підприємства [25, с. 365]. У Міжнародних стандартах контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (далі – МСА) наведено визначення внутрішнього контролю [40, с. 14–15]. Визначення МСА відповідає вимогам COSO.

Варто відмітити, що в Україні немає нормативного, законодавчо встановленого визначення підприємницького ризику. Але термін «ризик» зустрічається в законодавчих та підзаконних актах, постановах та конвенціях різних міністерств, відомств та служб України, міжнародних організацій та спілок. Зокрема, в нормативних документах державних та регіональних митних служб, Міністерства праці та соціальної політики, Національного банку України, Міністерства охорони здоров'я, Державної податкової служби, Державного комітету ринків фінансових послуг та інших. У Господарському кодексі України визначення «підприємницького ризику» немає, хоча саме «підприємництво» визначено як ризиковане [58].

Згідно з методикою COSO при розгляді обмежень процесу управління ризиками необхідно враховувати такі фактори:

- ризики відносяться до майбутнього, яке характеризується невизначеністю;
- управління ризиками підприємства відбувається на різних рівнях і щодо різних цілей;
- управління ризиками не дає абсолютної впевненості щодо інших категорій цілей.

Економічний аспект вказаної моделі на рис. 3.1 полягає в тому, що кожна із чотирьох наведених підсистем може бути описана власними економічними показниками (ЕП-1, ЕП-2, ЕП-3, ЕП-4), які характеризують стан системи у даний

період часу та дозволять виявляти ризики.

Для побудови рівняння використаємо таке позначення:

$X_{<k>}(t) = \langle x_1(t), x_2(t), \dots, x_k(t) \rangle$ – параметри, які характеризують економіку процесів та виробництва в момент часу t (ЕП-1);

$Y_{<m>}(t) = \langle y_1(t), y_2(t), \dots, y_m(t) \rangle$ – змінні (параметри), що характеризують фактори зовнішнього та внутрішнього середовища в момент часу t (ЕП-2);

$(XY)_{<l>}(t) = \langle (xy)_1(t), (xy)_2(t), \dots, (xy)_l(t) \rangle$ – параметри, які характеризують економіку ресурсів, запасів та нормативи щодо їх використання в момент часу t (ЕП-3);

$Z_{<n>}(t) = \langle z_1(t), z_2(t), \dots, z_n(t) \rangle$ – змінні, які характеризують ефективність функцій управління ризиками в момент часу t (ЕП-4);

$U_{<r>}(t) = \langle u_1(t), u_2(t), \dots, u_r(t) \rangle$ змінні, які характеризують стан системи в момент часу t (ЕП-1,2,3,4);

Використовуючи наведені позначення, зобразимо рівняння процесу управління ризиками:

$$U_{<r>}(t) = F_{<r>}(U_{<r>}(t_0), X_{<k>}(t), Y_{<m>}(t), (XY)_{<l>}(t), Z_{<n>}(t)t), \quad (1)$$

$U_{<r>}(t) \in A(t); X_{<k>}(t) \in B(t); Y_{<m>}(t) \in C(t); (XY)_{<l>}(t) \in D(t); Z_{<n>}(t) \in E(t); T \in [t_0, T],$

де $U_{<r>}(t_0)$ – початковий стан функціональної системи; $A(t)$ – область допустимих значень векторів змінних системи; $B(t)$ – область допустимих значень векторів змінних, які характеризують економіку процесів та виробництва; $C(t)$ – область допустимих значень векторів параметрів, що характеризують фактори; $D(t)$ – область допустимих значень векторів змінних, що характеризують економіку запасів, ресурсів та нормативи, щодо їх використання; $E(t)$ – область допустимих значень векторів змінних, які характеризують ефективність управління ризиками.

Формула описує стан системи в будь-який момент часу на проміжку $[t_0, T]$. Рівняння є функціональною залежністю вектора стану системи від функцій управління, факторів впливу, нормативів, цілей, часу. Разом з тим встановлено низку обмежень, які обумовлені дією законів та закономірностей, а також

обумовлені граничною величиною ресурсів та інших величин, які не можуть чи не повинні перевищувати визначені межі [55].

Урахування обмежень і чинників, що впливають на систему, формула дає змогу аналізувати динаміку системи та прогнозувати її майбутній стан. Окрім того, запропонована модель управління ризиками сприяє підвищенню прозорості та відкритості управлінських процесів, що має головне значення для збереження довіри зацікавлених сторін.

Застосування процесного та системного підходів дозволяє впорядкувати та оптимізувати управлінські процеси, що своєю чергою підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. У такий спосіб, розроблена організаційно-економічна модель управління ризиками базується на принципах процесного і системного підходів. Вона передбачає гармонійний взаємозв'язок між цілями підприємства, етапами й процесами виробництва, ресурсним і нормативно-правовим забезпеченням, а також функціями й завданнями управління. Це забезпечує результативний процес ризик-менеджменту на підприємствах газотранспортної галузі.

3.2. Організаційно-економічні засади удосконалення системи управління ризиками АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Ефективна система управління ризиками є фундаментальною передумовою стабільного та безпечного функціонування підприємства, особливо в умовах динамічних змін ринку енергоресурсів, посилення регуляторних вимог та високої залежності від технічного стану інфраструктури.

Як зазначає І.В. Кочін ризик-менеджмент (або управління ризиками) – це систематичний процес і підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та керування ризиками в організації, проєкті, діяльності або будь-якому іншому контексті. Основна мета – зменшити можливість негативних подій або впливів, а також максимізувати можливості для досягнення цілей [28].

На думку Л.І. Ріщук ризик-менеджмент спрямований на ідентифікацію потенційних негативних подій та зменшення їх впливу на організацію чи проєкт. Це може включати запобігання фінансовим втратам, репутаційним проблемам та іншим небажаним наслідкам [54].

Ризики можуть призвести до невпевненості та небезпеки для організацій. Ризик-менеджмент допомагає розробити та впровадити стратегії, які підвищують стійкість організації до змін та непередбачених подій, також можуть створювати невизначеність і загрози для організацій. Управління ризиками сприяє розробці та впровадженню стратегій, які підвищують здатність організації адаптуватися до змін і реагувати на непередбачувані обставини. Варто зазначити, що для нашої країни важливим першим етапом у розвитку вітчизняного управління ризиками є підготовка національних стандартів або їх адаптація відповідно до міжнародних вимог. На думку Т.Т. Дерев'янка, розроблений національний стандарт має слугувати основою для створення освітнього стандарту та офіційного визнання спеціальності ризик-менеджера у ЗВО, що сформує єдину базу даних сертифікованих спеціалістів» [21]. Національний стандарт, який існує сьогодні «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» (IEC/ISO 31010:2009, IDT) [11] набрав чинності з 2013 р. і являється ідентичним міжнародному стандарту «ISO/IEC 31010 Risk Management – Risk assessment guidelines» [73]. Як зазначає В.В. Цюпа «стандарт управління ризиками включав би загальноприйняті та використовувані терміни та поняття, кращі світові практики в управлінні ризиками» [65].

Ризик-менеджмент застосовується для контролю ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації, проєкту чи окремих видів діяльності. Цей процес має низку головних призначень і переваг:

- зменшення наслідків негативних подій. Завдяки ризик-менеджменту можна виявити потенційні загрози та небезпеки, що можуть зашкодити організації або проєкту, а також розробити заходи для мінімізації їхнього впливу.
- раціональне використання можливостей. Ризики не завжди мають лише

негативний характер, вони можуть відкривати нові перспективи. Управління ризиками допомагає помітити та використати такі можливості для досягнення кращих результатів.

- підвищення стійкості та стабільності. Виявлення та контроль ризиків дають можливість підготуватися до непередбачуваних обставин і криз, що робить організацію більш гнучкою та готовою до змін.

- покращення прозорості та внутрішнього контролю. Систематизований підхід до управління ризиками сприяє кращому моніторингу, оцінці впливу ризиків та реалізації відповідних заходів.

- зміцнення довіри зацікавлених сторін. Інвестори, партнери, клієнти й регуляторні органи більш позитивно ставляться до організацій, які демонструють здатність інтегрувати ризик-менеджмент у свою роботу, що посилює взаємовигідну співпрацю.

- зниження рівня втрат. Розробка і впровадження стратегій управління ризиками допомагає уникати фінансових, репутаційних та інших збитків.

- покращення якості управлінських рішень. Наявність інформації про ризики дозволяє приймати обґрунтовані рішення та враховувати потенційні наслідки під час планування.

- формування системи завчасного попередження. Ефективне управління ризиками дає змогу прогнозувати можливі негативні ситуації та завчасно вживати заходів для їх запобігання або зменшення шкоди.

Ризик-менеджмент відіграє роль у функціонуванні підприємства, сприяючи створенню більш стійкої та організованої системи ведення справ. Він дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й значно покращити здатність підприємства досягати поставлених стратегічних цілей. Завдяки цьому знижується ймовірність виникнення потенційних негативних наслідків, що забезпечує стабільний розвиток і підвищує конкурентоспроможність організації на ринку. Також для підприємства здатен забезпечити підприємству суттєві вигоди, що включають зниження рівня мінливості прибутків та вартості капіталу. Крім того, впровадження чіткого управління ризиками сприяє покращенню

результативності інвестиційних проєктів, створюючи умови для сумарного ефекту між окремими напрямками діяльності та забезпечуючи ефективну координацію в рамках загального управлінського процесу, спрямованого на мінімізацію негативних факторів і оптимізацію ресурсів організації. У цьому світлі Ю.Е. Дуднєва, О.Ю. Антипцева, Т.С. Обиденнова. [23] стверджують, що використання ризик менеджменту збільшує здатність правління приймати рішення, що призводить до покращення стратегії, ефективних операцій, зниження витрат і позитивних грошових потоків. Крім того, Л.Б. Долінський [19] дискутує з приводу переваг ризик-менеджменту на макро та мікрорівнях. На макрорівні ризик менеджмент створює цінність, зосереджуючись на кількісному визначенні та управлінні компромісами між ризиком і прибутком, з якими зіштовхується підприємство, що сприяє доступності ринку та інших ресурсів для корпоративної стратегії.

На мікрорівні ризик-менеджмент гарантує, що прийняття рішень не є централізованим серед топ-менеджерів, а натомість поширюється в цілому по підприємству на всіх рівнях і що кожен підрозділ оцінює ризик у своїх процесах прийняття рішень. Серед цих переваг у літературі також підкреслюється, що успішна програма ризик-менеджменту може сприяти ефективності підприємства через покращене управління та ефективний ланцюг команд.

Для успішного досягнення стратегічних організаційних цілей, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками, пропонується впровадження низки взаємозалежних компонентів системи ризик-менеджменту на рівні підприємства. Ці компоненти мають безпосередній зв'язок з методологією, яку обирає керівництво для управління бізнес-процесами, а також з рівнем інтеграції ризик-менеджменту в загальну структуру управлінських процесів організації. Важливо враховувати особливості кожного підприємства, щоб адаптувати ці елементи до внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечуючи їх максимальну ефективність та відповідність стратегічним пріоритетам.

1. Постановка цілей і визначення контексту. Початковий крок полягає у формулюванні цілей організації та розумінні середовища, у якому вона працює.

Необхідно визначити, які процеси, підрозділи або проєкти потребують аналізу. Це може охоплювати, як внутрішні, так і зовнішні чинники: економічні умови, законодавчу базу, вимоги регуляторів, бізнес-процеси та внутрішню політику.

2. Формування робочої групи. Для якісного виявлення ризиків створюється команда фахівців, у яку входять представники різних напрямів. Це забезпечує ширший погляд на діяльність та дозволяє врахувати різні аспекти.

3. Виявлення ризиків. Після обговорень формується список можливих ризиків з описом їхньої суті, ймовірності та можливих наслідків. На цьому етапі важливо фіксувати всі ризики навіть ті, що здаються малоімовірними чи незначними.

4. Пріоритезація. Після формування списку ризиків необхідно визначити їхню важливість. Для цього кожен ризик оцінюється за ймовірністю виникнення та масштабом впливу. У результаті ризики можуть бути класифіковані як критичні, середні або низькі.

5. Підготовка до оцінювання. Розробка плану для аналізу ризиків, він включає вибір методів оцінки, призначення відповідальних осіб і визначення термінів. Це дає змогу детальніше проаналізувати вплив кожного ризику та сформулювати заходи щодо їхнього мінімізації.

6. Реагування на ризики. Керівництво повинно визначити найбільш ефективні способи реагування, обираючи між уникненням ризиків, їх мінімізацією, розподілом або прийняттям. Важливо враховувати кілька факторів: витрати на реалізацію кожного підходу, потенційні вигоди, рівень готовності підприємства до ризиків та його толерантність до них.

7. Контрольна діяльність. Для досягнення цієї мети керівництво повинно впроваджувати комплексні заходи контролю, які охоплюють усі рівні діяльності підприємства. Основними складовими таких заходів є верифікація інформації, процес авторизації, чіткий розподіл обов'язків між співробітниками, проведення фізичних інспекцій, а також оцінка продуктивності виконання завдань.

8. Моніторинг і оновлення. Ризик-менеджмент вимагає постійного моніторингу. Бізнес-середовище постійно змінюється, тому компанія повинна

регулярно оновлювати реєстр та відстежувати появу нових ризиків. Це особливо важливо в умовах нестабільних ринків або змін у законодавстві. Постійний моніторинг допомагає швидко реагувати та адаптовувати стратегії управління.

Процес визначення ризиків завершується створенням реєстру, який є базою для подальших етапів: аналізу, оцінювання та управління. Цей реєстр слугує механізмом для планування заходів щодо мінімізації чи запобігання ризикам, а також забезпечує постійний моніторинг потенційно небезпечних ситуацій.

Запровадження комплексної системи ризик-менеджменту сприяє не лише зниженню втрат і підвищенню інвестиційної привабливості, а й створенню ефективного механізму прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Важливим є те, що інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін, використовувати нові можливості та забезпечувати довгострокову стійкість. Отже, системне та методично обґрунтоване управління ризиками є необхідною передумовою успішного розвитку сучасного підприємства та ефективного досягнення його стратегічних цілей. В довгостроковій перспективі це створює передумови для стабільного зростання компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

З метою підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві пропонується комплекс заходів, реалізація яких сприятиме зниженню рівня невизначеності, мінімізації негативних наслідків ризикових подій та забезпеченню стабільності діяльності підприємства. Основні пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками наведено у табл. 3.2.

Покращення системи управління ризиками підприємства є основним елементом, який справляє безпосередній позитивний вплив на різні аспекти його діяльності. Це стосується, зокрема, підвищення якості прийнятих управлінських рішень, забезпечення фінансової стабільності, мінімізації ризиків у бізнес-процесах, а також підвищення загального рівня конкурентоспроможності

організації на ринку. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижувати ймовірність виникнення критичних ситуацій. Крім того, воно сприяє оптимальному розподілу ресурсів і підвищенню ефективності операційної діяльності. У результаті підвищується довіра інвесторів і партнерів, що позитивно впливає на довгостроковий розвиток підприємства.

Завдяки систематичному аналізу ризиків стає можливим не лише виявлення джерел потенційних загроз, але й їх глибоке розуміння, що дозволяє оперативно розробляти та впроваджувати ефективні заходи для мінімізації втрат. Це значною мірою сприяє підвищенню адаптивності підприємства до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі та створює стійкий захист від внутрішніх і зовнішніх негативних факторів.

Таблиця 3.2

Реєстр ризиків АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»»

Найменування ризику	Ймовірність настання	Пропозиції щодо стратегії реагування
Кредитний ризик (зниження платоспроможності)	висока	Реструктуризація відповідної кредиторської заборгованості за природний газ на основі угод, підписаних з постачальниками природного газу Станом на 31 грудня 2024 р. кредиторська заборгованість складала 1225 млн грн
Ризик ліквідності (зростання суми дебіторської заборгованості)	висока	Проведення реструктуризації боргів споживачів
Екологічний ризик	висока	Навчання, запровадження сучасних методів експлуатації, діагностики, реконструкції та модернізації існуючих потужностей
Геологічні ризики (трудомісткість георозробок)	висока	Постійна взаємодія з науково-технічними інститутами України з метою вдосконалення якості геологорозвідувальних робіт
Ризик інвестицій (відсутність коштів для самоінвестування)	висока	Залучення коштів під інвестиційні проєкти, в тому числі за рахунок позик на міжнародних фінансових ринках

Ринкові ризики (законодавчі обмеження та встановлення регульованих цін)	висока	Ініціатива обговорення низки змін до вторинного законодавства, які покликані зменшити ризики незакритих небалансів для оператора газотранспортної системи, полегшити роботу користувачів мережі, забезпечити справедливість дій оператора щодо балансування та зменшити фінансове навантаження на постачальників
Ризик сезонної ліквідності (концентрація надходжень і брак коштів)	середня	Залучення додаткових кредитних коштів на іноземних фінансових ринках за нижчими процентними ставками для покриття витрат на закачування природного газу до підземного сховища газу

Продовження таблиці 3.2

Ризик COVID19 (захворювання персоналу)	середня	Керуватися санітарно-гігієнічними правилами відповідно до рекомендацій ВОЗ, проведення відповідного навчання персоналу, моніторинг необхідного оснащення
Техніко-технологічний ризик (застаріле обладнання)	висока	Розробка інвестиційних проєктів по капітальному отопленню технічної частини підприємства
Соціальний ризик(скорочення працівників після втрати основної діяльності)	висока	Соціальні програми, переведення в інші підрозділи, програми перекваліфікації
Ризик воєнного стану	висока	Розробити стратегію реагування, включаючи план евакуації та заходи забезпечення безпеки персоналу та майна. Також важливо мати план диверсифікації постачання та пошуку альтернативних джерел сировини, щоб зменшити вплив можливих перешкод на шляху до реалізації підприємства
Регуляторний(припинення дії ліцензії на розподіл природного газу та зміна правового статусу компанії)	висока	Диверсифікація видів діяльності, пошук нових напрямів роботи, оптимізація витрат

Водночас ефективність запроваджених заходів у системі управління ризиками тісно залежить від активної участі всіх структурних підрозділів компанії та здатності її персоналу адекватно реагувати на організаційні зміни. Чим більша залученість працівників у процеси ідентифікації, аналізу та профілактики ризиків, тим вища загальна результативність функціонування системи управління ризиками. Це, в свою чергу, веде до формування більшої гнучкості організації та кращого забезпечення її довгострокової стійкості.

На основі аналізу актуального досвіду в сфері управління ризиками, який стосується діяльності АТ «Житомиргаз», доцільно сформулювати такі рекомендації:

- програмувати дії системи управління завчасно, передбачаючи настання потенційного ризику;

- здійснити перекваліфікацію персоналу для залучення до нових напрямів діяльності, розробити внутрішні програми навчання та підвищення кваліфікації, а також оптимізувати чисельність працівників без різких скорочень шляхом переведення у суміжні підрозділи, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу та зменшенню соціальної напруги;

- заздалегідь формувати дублюючі органи управління із найбільш компетентних та стресостійких керівників, здатних ефективно діяти в умовах ризику;

- створити спеціалізований підрозділ з управління ризиками. Робота такого підрозділу забезпечує комплексний і систематизований контроль ризиків підприємства, а також формування переліку превентивних і компенсуючих заходів на основі отриманого досвіду. Реалізація цього кроку потребує розвитку корпоративної стратегічної політики, у тому числі виокремлення ризик-менеджменту, як самостійного управлінського напрямку з метою забезпечення комплексного контролю ризиків інноваційних проєктів, а також інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в цілому;

- залучати кошти через грантові програми та кредити міжнародних фінансових організацій, співпрацювати з органами місцевого самоврядування у сфері енергоефективності, а також створювати партнерські проєкти з приватними компаніями з монтажу та ремонту газового обладнання, що забезпечить фінансову стійкість підприємства;

- здійснювати постійний моніторинг ситуації;

- укладати довгострокові договори з партнерами та споживачами з метою формування спільної стратегії діяльності;

– оскільки підприємство більше не здійснює розподіл газу трубопроводами, доцільно розширити спектр послуг, зокрема технічне обслуговування та сервіс побутового газового обладнання, встановлення, повірку та ремонт газових лічильників, проєктні та монтажні роботи систем газопостачання, а також впровадження енергетичних аудитів і консультацій з питань енергоефективності, що дозволить зберегти прибутковість та клієнтську базу.

Для виконання цих завдань планується залучити додаткові трудові ресурси, зокрема аналітика з питань безпеки (1 особа), фахівця з управління ризиками (1 особа) та керівника підрозділу з управління ризиками (1 особа).

Для ефективного управління склад та структура підрозділу з управління ризиками працівників АТ «Житомиргаз» складається з:

1. Структура персоналу: 2 фахівці, 1 керівник.
2. Розподіл нових співробітників підрозділу по категоріях: 1 спеціаліст 1 категорії (1 особа), 2 спеціалісти 2 категорії (2 особи).
3. Рівень освіти співробітників нового підрозділу: вища освіта за спеціальністю -3 особи.
4. Досвід роботи нових співробітників підрозділу: не менше трьох років в обраній сфері.

У межах запропонованого плану передбачається створення підрозділу з управління ризиками, для якого потрібні фахівці із досвідом роботи на відповідних позиціях щонайменше три роки. Такі вимоги є цілком виправданими. Проте наразі АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз» не має фінансових можливостей для додаткових витрат, пов'язаних із навчанням працівників. Підприємство також зіштовхується з обмеженням у часі, що робить необхідним оперативне впровадження даного підрозділу, враховуючи наявні ресурси. Беручи до уваги існуючу структуру людських ресурсів і кадрове забезпечення нового підрозділу АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз», наступним кроком є визначення економічних витрат на його функціонування, результати якого можуть бути представлені у вигляді табл. 3.3.

Планований фонд оплати праці підрозділу стимулювання співробітників
АТ «Житомиргаз» на 2026 рік

Найменування посади	Заробітна плата, грн	Кількість працівників, чол	Місячний фонд оплати праці, грн
Посада аналітика з питань безпеки	8300	1	8300
Посада фахівця з управління ризиками	9000	1	9000
Посада керівника підрозділу з управління ризиками	12000	1	12000

Продовження таблиці 3.3

Разом	х	3	29300
Єдиний соціальний внесок (22%)	х	х	6446
Місячний фонд оплати праці + ЄСВ	х	х	35746
За рік	х	х	428950

Загальні витрати на страхові внески із зарплати працівників нового підрозділу до фондів соціального забезпечення становлять 6446 грн. Річна сума витрат на оплату праці цих співробітників складає 428950 грн. Поточні витрати пов'язані зі стимулюванням співробітників АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»», наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Поточні витрати підрозділу стимулювання співробітників
АТ «Житомиргаз»

Вид витрат	Сума, грн
Канцелярські витрати, документообіг, програмне забезпечення	40000
Разом поточні витрати	40000

Варто зауважити, що витрати на інженерні мережі, мобільний зв'язок, Інтернет та інші аналогічні послуги включатимуться до загальних витрат організації. Для забезпечення ефективної роботи нового підрозділу необхідно також придбати додаткове обладнання і програмне забезпечення, деталі щодо цього будуть представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на купівлю обладнання АТ «Житомиргаз»

Типи обладнання	Вартість, грн
-----------------	---------------

Персональні ноутбуки	25000
Витратні матеріали для використання	12000
Меблі для роботи нового підрозділу	30000
Разом	67000

У процесі експлуатації кожного комп'ютера та програмного забезпечення проводиться нарахування амортизації, що дозволяє визначити величину річних амортизаційних відрахувань, які стосуються діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»». Дані про ці нарахування представлені в табл. 3.6, яка забезпечує більш точне відображення фінансових витрат, пов'язаних з використанням техніки та програмного забезпечення на підприємстві.

Таблиця 3.6

Амортизація обладнання АТ «Житомиргаз»

Види обладнання	Вартість, грн	Вартість, грн
Персональні ноутбуки Термін корисного використання – 5 років	25000	5000
Витратні матеріали для використання Термін корисного використання – 2 років	12000	6000
Меблі для роботи нового підрозділу Термін корисного використання – 10 років	30000	3000
Разом	67000	14000

Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників
АТ «Житомиргаз»

Найменування витрат	Вартість, грн
Заробітна плата	428950
Амортизація	14000
Поточні витрати	40000
Разом	482950

Сумарні витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням нового підрозділу управління ризиками АТ «Житомиргаз», оцінюються у розмірі 67000

грн. При цьому щорічні витрати на підтримку його діяльності та забезпечення функціонування складатимуть 482950 грн.

У разі створення нового підрозділу з управління ризиками на підприємстві АТ «Житомиргаз», економічна ефективність даного заходу визначиться як:

$$ЕФ = E - (C + E_n \times K) \quad (3.1)$$

де ЕФ – величина економічного ефекту за рік, грн;

Е – величина економічного результату в рік, грн;

С – величина експлуатаційних витрат на роботу сектору на рік, грн;

Е_н – величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень, для розрахунків доцільно взяти рівне 0,1;

К – величина витрат на створення сектору, грн.

Для визначення величини економічного результату на основі прогнозу чистого фінансового результату на 2026 р., враховуючи, що створення нового сектору та виконання ним усіх функцій і рекомендацій забезпечить зростання чистого фінансового результату на 2 %, використовуємо наступний підхід.

Аналіз чистого фінансового результату АТ «Житомиргаз» за 2022-2024 рр. показує від’ємний фінансовий результат із певною стабілізацією, рівняння якого: $-55025x + 116517$

Для 2026 року величина економічного результату розраховується таким чином:

$$У = (-55025 \times 4 + 116517) \times 0,02 = -2071,66 \text{ тис. грн.}$$

Економічний фінансовий результат (ЕФ) становить:

$$ЕФ = -2071,66 - (482950 + 67,00 \times 0,01) = -485022,33 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект є негативним, що свідчить про те, що з точки зору прямої фінансової вигоди створення підрозділу управління ризиками у короткостроковому періоді не забезпечує прибутковості.

Показники соціального впливу заходів, спрямованих на покращення управління трудовим потенціалом АТ «Житомиргаз», наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники соціального ефекту заходів щодо поліпшення управління трудовим потенціалом АТ «Житомиргаз»

Показники задоволеності працею	До впровадження заходів	Після впровадження заходів (очікування)
Задоволеність змістом	58,0	80,5
Задоволеність умовами	55,6	78,9
Задоволеність заробітною платою	51,2	73,7
Задоволеність самостійністю в роботі	49,7	72,4
Задоволеність рівнем організації	53,2	68,3
Задоволеність відносинами з колегами	61,4	77,5
Задоволеність системою управління	70,8	88,2
Середній показник, %	57,1	77,7

Повторне опитування працівників АТ «Житомиргаз» показало, що після впровадження запропонованих заходів рівень загальної задоволеності працею та системою управління персоналом зростає до 77,7%, що суттєво перевищує початковий показник у 57,1%. Це свідчить про помітне підвищення позитивного сприйняття умов праці, взаємин у колективі та ефективності управлінських процесів.

Отже, впровадження підрозділу управління ризиками забезпечує вагомий соціальний і організаційний ефект. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення професійної компетентності персоналу, покращення морально-психологічного клімату в організації та оптимізацію внутрішніх комунікацій. У довгостроковій перспективі така ініціатива сприятиме удосконаленню управлінських процесів, зниженню виробничих ризиків і зростанню загальної ефективності діяльності АТ «Житомиргаз».

Нафтогазова промисловість України зіштовхується з численними проблемами, включаючи скорочення видобутку, залежність від монопольних постачальників і неефективне корпоративне управління. Головні загрози для підприємств, що займаються постачанням газу, стосуються діяльності постачальників, дефіциту фінансових ресурсів, воєнної ситуації, застарілості обладнання і технологій, а також правової та політичної нестабільності. Для забезпечення стабільного розвитку та ефективного управління необхідно систематично відстежувати ці ризики та швидко адаптувати роботу підприємства до змін у зовнішніх обставинах.

Висновки до розділу 3

Управління ризиками є важливим елементом забезпечення успішності та стійкого розвитку у різних сферах діяльності, включаючи бізнес, фінанси, реалізацію проєктів, медицину, інженерію та інші галузі. Його основною метою є мінімізація негативних наслідків та водночас максимізація можливостей в умовах невизначеності.

Аналіз діяльності газотранспортної галузі показав, що вона зіштовхується з комплексом ризиків: економічних, фінансових, технологічних, політичних, екологічних та кадрових. Основними чинниками, що підвищують рівень ризику, є зниження обсягів видобутку вуглеводнів, залежність від монопольних постачальників, нестача кваліфікованих кадрів, зношеність обладнання, недосконала система оподаткування, а також невизначеність державної енергетичної політики. У таких умовах ефективна система ризик-менеджменту стає необхідною умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства.

Особливої уваги потребує нормативно-правовий аспект управління ризиками, оскільки в Україні відсутнє чітке законодавче визначення поняття «ризик підприємства». Це ускладнює стандартизацію підходів до управління ним. Проте вітчизняна практика свідчить про поступову інтеграцію міжнародних підходів і рекомендацій, що сприяє формуванню більш ефективної системи ризик-менеджменту.

Для підприємств нафтогазової сфери доцільно створити спеціалізовані підрозділи з управління ризиками, які забезпечать комплексний моніторинг, своєчасне реагування на загрози, розробку превентивних заходів і підвищення рівня готовності до кризових ситуацій. Такі структурні зміни сприятимуть посиленню корпоративного управління, зростанню прозорості діяльності та підвищенню довіри з боку інвесторів і партнерів.

У ході дослідження було виявлено основні ризики для АТ «Житомиргаз» та розроблено відповідні рекомендації щодо їх мінімізації, спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення фінансової стабільності й

зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Запропоновані заходи зі створення та функціонування підрозділу управління ризиками не забезпечують прямого економічного ефекту у короткостроковому періоді, що підтверджується розрахунком від'ємного фінансового результату. Проте їх реалізація має значний стратегічний та соціальний ефект. Формування спеціалізованого підрозділу з управління ризиками підвищує керованість підприємства, зменшує ймовірність кризових ситуацій та сприяє стабілізації діяльності в умовах невизначеності. Водночас очікуване зростання рівня задоволеності працівників з 57,1 % до 77,7 % демонструє суттєве покращення якості трудових відносин, мотивації персоналу та ефективності управління, тому запропоновані ініціативи економічно доцільні у довгостроковій перспективі, оскільки зміцнюють кадровий потенціал, підвищують організаційну стійкість та формують підґрунтя для подальшого фінансового оздоровлення підприємства.

Для українських газозбутових компаній, таких як АТ «Житомиргаз», удосконалення системи ризик-менеджменту має стати пріоритетом у стратегії розвитку, оскільки саме від цього залежить їхня здатність адаптуватися до змін ринку, забезпечувати енергетичну безпеку та формувати позитивний імідж на внутрішньому й міжнародному рівнях. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню ризиків, стабілізації фінансового стану та сталому розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було з'ясовано, що ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, він постає як наслідок невизначеності, яка є первинним чинником. Чим вищий рівень невизначеності під час ухвалення управлінських рішень, тим більшим є ризик. Повністю ліквідувати ризики з господарської діяльності неможливо, адже вони є об'єктивною складовою реального економічного середовища.

Управління ризиками можна розглядати, як сферу менеджменту, спрямовану на використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства.

Ризик-менеджмент трактується, як системний підхід до управління ризиками, що базується на їх ідентифікації, оцінюванні та аналізі, а також на виборі відповідних методів мінімізації їх негативного впливу. Його ціль, це забезпечити баланс між стратегічними цілями підприємства та ступенем ризику, а ще відшукати оптимальну межу між високим рівнем ризику, що може спричинити банкрутство, та повним його уникненням, що загрожує втратою конкурентних переваг. В умовах нестабільного та швидкозмінного економічного середовища, особливо у період воєнного стану, ризик-менеджмент набуває не лише запобіжного характеру для усунення загроз, але й виступає стратегічним інструментом, який сприяє забезпеченню стійкості підприємства, підвищенню його адаптивності, конкурентоспроможності та гнучкості в реагуванні на зовнішні виклики.

Процес управління ризиками спрямований на мінімізацію ймовірності виникнення обставин, які здатні створити загрозу для стабільного функціонування організації. Метою такого управління є виявлення, аналіз та

вплив на всі такі загрози (ризики), які виникають на шляху діяльності організації, а також розроблення планів для збільшення вартості її активів.

Методи управління ризиками відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності підприємства. До основних належать: самострахування, залучення кредитів і позик, державні дотації, передача ризику, контроль і коригування. Ефективне застосування цих методів дає змогу підприємству мінімізувати втрати, забезпечити стабільність та підвищити конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.

Ризикостійкість підприємства є складовою загальної стійкості, що виступає інтегральним показником його функціонування, як відкритої соціально-економічної системи. Ця ознака характеризує загальні можливості ефективного, рівноважного та неперервного функціонування підприємства, його здатність протистояти ризикам, незважаючи на їхній негативний вплив.

В Україні немає нормативного, законодавчо встановленого визначення підприємницького ризику. Але термін «ризик» зустрічається в законодавчих та підзаконних актах, постановах та конвенціях різних міністерств, відомств та служб України, міжнародних організацій та спілок. Зокрема, в нормативних документах державних та регіональних митних служб, Міністерства праці та соціальної політики, Національного банку України, Міністерства охорони здоров'я, Державної податкової служби, Державного комітету ринків фінансових послуг та інших. У Господарському кодексі України визначення «підприємницького ризику» немає, хоча саме «підприємництво» визначено як ризиковане.

Дослідження нормативно-правової бази показало, що в Україні закладено юридичні засади для організації ефективного управління ризиками на підприємствах. Важливе значення мають внутрішні документи суб'єктів первинного фінансового моніторингу, які визначають порядок оцінки клієнтських ризиків, ідентифікації клієнтів із підвищеним рівнем ризику та застосування заходів щодо їх мінімізації.

Окреме місце у системі управління ризиками займають аудит і контроль, які дозволяють комплексно оцінити ефективність застосованих методів, виявити слабкі сторони системи та визначити напрями її оптимізації. Узгоджена дія всіх складових нормативного регулювання, ризик-менеджменту, кадрової політики, аудиту та контролю, створює основу для стабільної та стійкої діяльності підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Газова промисловість України є однією з найвпливовіших галузей у світовій енергетиці, адже вона займає провідні позиції за обсягами транзиту та зберігання природного газу.

АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» є підприємство, яке утворилось шляхом перетворення Державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Житомиргаз». Тривалий час АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» виконувало функції оператора газорозподільних мереж Житомирської області, обслуговуючи тисячі кілометрів газопроводів, домогосподарств, регуляторів тиску та захисних установок. Підприємство забезпечувало безпечне та стабільне постачання природного газу населенню, бюджетним організаціям і комунальним споживачам. Однак постановою НКРЕКП № 1593 від 31 серпня 2023 р. дію ліцензії АТ «Житомиргаз» на розподіл природного газу було припинено. Унаслідок цього товариство більше не виконує функцій оператора газорозподільних мереж.

Наразі функцію розподілу природного газу в Житомирській області здійснює Житомирська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Це означає, що роль АТ «Житомиргаз» на ринку змінилася, а діяльність підприємства більше не пов'язана з експлуатацією та обслуговуванням газорозподільних мереж. Це спричинило втрату головного напрямку діяльності, різке скорочення доходів (на понад 95%), зменшення вартості активів та майже повне припинення операційної діяльності. Водночас компанія зберегла організаційну структуру, матеріально-технічну базу та певний кадровий потенціал, що створює можливості для подальшої трансформації та пошуку нових напрямів розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу показників діяльності АТ «Житомиргаз» за 2022-2024 рр. можна зробити висновок про поглиблення кризового стану підприємства, що проявляється у всіх аспектах його фінансово-господарської діяльності. Протягом аналізованого періоду відбулося різке скорочення чистого доходу на 95,9%, валового прибутку на 94,7% та формування значних збитків. Паралельно зменшилися активи підприємства на 45,5%, особливо необоротні (62,5%), що свідчить про втрату виробничих потужностей і відсутність оновлення матеріальної бази.

Скорочення чисельності персоналу на 98,9% та падіння показників фондівіддачі й оборотності активів підтверджують фактичне згортання операційної діяльності. Додатковим негативним чинником стало зупинення дії ліцензії НКРЕКП на розподіл природного газу, що позбавило підприємство основного джерела доходу.

У 2024 році АТ «Житомиргаз» продемонструвало збиткову діяльність, що свідчить про повну втрату прибутковості. Підприємство перебуває у стані фінансової нестабільності, для якого характерні низький рівень ліквідності, скорочення обсягів операційної діяльності, відсутність інвестицій та значне зменшення кадрового потенціалу. Таке погіршення фінансових показників актуалізує необхідність глибшої оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

Результати SWOT-аналізу показали, що до сильних сторін підприємства належать мережевий характер діяльності, наявність проєктів що мають соціальне спрямування, кваліфіковані кадри. Проте слабкими сторонами залишаються значна залежність від державного регулювання, відсутність фінансової гнучкості, епізодичність реалізації соціальних програм та обмежений вплив на тарифоутворення. Ці фактори суттєво підвищують рівень ризику для компанії, особливо в умовах зміни нормативно-правового середовища та зростання фінансового навантаження. Поєднання цих слабких сторін зі складною фінансовою ситуацією підсилює уразливість підприємства та підвищує рівень ризику, що вимагає ретельного аналізу потенційних загроз.

У процесі дослідження діяльності АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»» було проведено реєстр ризиків, який дав змогу визначити основні загрози, що впливають на фінансову стабільність та ефективність роботи підприємства. Аналіз показав, що більшість ризиків мають високу ймовірність настання, зокрема кредитний, ліквідності, екологічний, інвестиційний, техніко-технологічний, соціальний, регуляторний та ризик воєнного стану. Для кожного з них були сформульовані конкретні пропозиції щодо реагування, спрямовані на зменшення потенційних негативних наслідків.

З огляду на виявлені загрози виникає потреба у впровадженні дієвих управлінських заходів. Для підвищення стійкості підприємства доцільно реалізувати низку управлінських рекомендацій, серед яких:

- програмувати дії системи управління завчасно, передбачаючи настання потенційного ризику;

- здійснити перекваліфікацію персоналу для залучення до нових напрямів діяльності, розробити внутрішні програми навчання та підвищення кваліфікації, а також оптимізувати чисельність працівників без різких скорочень шляхом переведення у суміжні підрозділи, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу та зменшенню соціальної напруги;

- заздалегідь формувати дублюючі органи управління із найбільш компетентних та стресостійких керівників, здатних ефективно діяти в умовах ризику;

- створити спеціалізований підрозділ з управління ризиками. Робота такого підрозділу забезпечує комплексний і систематизований контроль ризиків підприємства, а також формування переліку превентивних і компенсуючих заходів на основі отриманого досвіду. Реалізація цього кроку потребує розвитку корпоративної стратегічної політики, у тому числі виокремлення ризик-менеджменту, як самостійного управлінського напрямку з метою забезпечення комплексного контролю ризиків інноваційних проєктів, а також інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в цілому;

- залучати кошти через грантові програми та кредити міжнародних фінансових організацій, співпрацювати з органами місцевого самоврядування у сфері енергоефективності, а також створювати партнерські проекти з приватними компаніями з монтажу та ремонту газового обладнання, що забезпечить фінансову стійкість підприємства;

- здійснювати постійний моніторинг ситуації;

- укладати довгострокові договори з партнерами та споживачами з метою формування спільної стратегії діяльності;

- оскільки підприємство більше не здійснює розподіл газу трубопроводами, доцільно розширити спектр послуг, зокрема технічне обслуговування та сервіс побутового газового обладнання, встановлення, повірку та ремонт газових лічильників, проєктні та монтажні роботи систем газопостачання, а також впровадження енергетичних аудитів і консультацій з питань енергоефективності, що дозволить зберегти прибутковість та клієнтську базу.

Ефективність запропонованих заходів значною мірою залежить від активної участі всіх структурних підрозділів підприємства та рівня залученості персоналу до процесів ідентифікації, аналізу й профілактики ризиків, також впровадження підрозділу управління ризиками сприятиме покращенню управління трудовим потенціалом, підвищенню задоволеності працівників та ефективності внутрішніх процесів. Загалом, заходи мають значний соціальний та організаційний ефект і закладають основу для довгострокового розвитку та оптимізації діяльності компанії. Висока ступінь взаємодії сприятиме формуванню організаційної гнучкості та підвищенню стійкості компанії. Разом із цим, для досягнення очікуваного результату важливо забезпечити системність підходів та узгодженість дій усіх учасників процесу.

Управління ризиками на промисловому підприємстві становить важливу складову його функціонування, яка потребує детального планування та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризикових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т. Є., Петровська Т. Е. Ризик у ринковій економіці: навчальний посібник. Харків: Бурун Книга. 2005. 128 с.
2. Артеменко Л. П. Удосконалення процесу управління ризиками у ході впровадження новітніх інформаційних технологій . Молодий вчений. 2015. № 1 (16).
3. Артимонова І. В. Класифікація чинників і видів господарських ризиків аграрних підприємств. Економіка та управління АПК. Біла Церква. 2012 р. № 7. С. 20-25.
4. Багацька К. В. Фінансовий механізм санації підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. «Фінанси, грошовий обіг і кредит». Запоріжжя, 2005. 215 с.
5. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник. Харків. 2015. 300 с.
6. Бездітко О. Є. Формування системного управління ризиками сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2014. № 5.
7. Брутян К. С., Салип Т. О. Організація та функціонування системи ризик-менеджменту в банках. Інноваційна економіка. 2010. № 3. С. 239-243.
8. Білоусько В. С., Беленкова М. І., Білоусько Т.М. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник. К.: Алерта. 2010. 402 с.
9. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками : навчальний курс. Київ. 2006. 444 с.
10. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5(22). С. 282-291.
11. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2019. № 4. С. 34-41.
12. Вишневська О. А. Підприємницький ризик в управлінні

конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 232- 237.

13. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ: КНЕУ. 2000. 292 с.

14. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві. КНЕУ, 2004. 480 с.

15. Внукова Н. М., Успенко В. І., Временко Л. В. Страхування: теорія та практика: навчальний посібник. Харків: Бурун Книга, 2004. 376 с.

16. Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 5. С. 92-98.

17. Діденко Н. В, Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 4451.

18. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки країни. Інноваційна економіка. 2013. № 1. С. 27-32.

19. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик- менеджмент: навчально-методичний посібник. НаУКМА, 2022. 132 с

20. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2006. 312 с.

21. Дерев'янюк Т.П. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. Управління змінами та інновації. 2021. № (2), 16-20. URL: <https://cutt.ly/UtwVwuq9>

22. Державний борг України. Мінфін. URL: <https://cutt.ly/RtwCakfV>

23. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обидєннова Т.С. Ризикменеджмент: інтегрований підхід до організації. Економіка і суспільство. 2019. Випуск № 20. С. 229-236.

24. Дука А. П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <https://cutt.ly/ttqnbm9Q>

25. Каменська Т. О. Внутрішній аудит : сучасний погляд, монографія. Київ .

ДП «Інформ.аналіт.агентство», 2010. 499 с.

26. Кислова Л.А. Історичні аспекти та концептуальні основи сталого розвитку. Економічний аналіз. 2014. Т. 18. № 1. С. 20-24.

27. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків. Економічна думка. Тернопіль. 2002. 570 с.

28. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід, основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://cutt.ly/ctwC6GWZ>

29. Король С. В. Імперативи розвитку підприємств нафтогазового комплексу в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 3(14). С. 194-198.

30. Короткова А. О. Проблеми організації обліку розрахунків з покупцями і замовниками на торговельному підприємстві. URL: <https://cutt.ly/Neyz3o3r>

31. Кравченко В. А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. Вісник Запорізького нац. університету. 2008. № 1 (3). С. 63-70.

32. Кулакова С. Ю., Касмініна К. О. Ризикостійкість підприємства, як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. Агросвіт. 2017. № 12. С. 42-47

33. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44-52.

34. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: <https://cutt.ly/5tqbaRRq>

35. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161-170.

36. Лопатовський В. Г. Управління ризиками підприємств за умов нестабільного зовнішнього. Київ, 2008. 21 с.

37. Масляк П.О. Повітряний транспорт. Газотранспортна система України.

Міжнародні транспортні коридори. Міські види транспорту. Географія. поглиблений рівень. Повторне видання. 9 клас.

38. Мороз Л.В. Банківські ризики та їх вплив на діяльність банківських установ. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 18.

39. Міжнародне енергетичне агентство (IEA). Українська енергетична безпека та наступна зима: енергетична система України під атакою / IEA. Париж, 2024. URL: <https://cutt.ly/1twC17DT>

40. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: Київ. 2017. Ч. 1. 1142 с. URL: <https://cutt.ly/dtwC8hAD>

41. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. URL: <https://cutt.ly/Stqnx4Z>

42. Офіційний сайт Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»». URL: <https://cutt.ly/GtwClo0l>

43. Петренко С. М. Внутрішній контроль : проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку. Донецьк. Світ книги, 2013. 503 с.

44. Про банкрутство : Методичні рекомендації НБУ щодо застосування комерційними банками Закону України від 21.07.94 р. № 23012/105. URL: <https://cutt.ly/5tqboFxy>

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://cutt.ly/PtwCbkecb>

46. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-XII. URL: <https://cutt.ly/9tqbii6F>

47. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : постанова Правління Національного банку України від 14.05.2003 № 189. URL: <https://cutt.ly/WtwCoQ5Z>

48. Про затвердження Положення про нагляд (оверсайт) платіжних систем та систем розрахунків в Україні: Постанова Національного банку України від 24.08.2022 № 187. URL: <https://cutt.ly/MtqbyFkD>

49. Про затвердження Положення про здійснення фінансового моніторингу суб'єктами первинного фінансового моніторингу, державне регулювання і нагляд за діяльністю яких здійснює Міністерство фінансів України : Наказ Міністерства фінансів України від 07.06.2024 № 282. URL: <https://cutt.ly/xtwCinQR>

50. Про зупинення дії ліцензії з розподілу природного газу, виданої АТ «Житомиргаз»: постанова НКРЕКП від 26.09.2023 № 1725. URL: <https://cutt.ly/etwCdA2B>

51. Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів: Постанова Національного банку України від 05.11.2014 р. № 705 (в редакції від 10.12.2019 р.). URL: <https://cutt.ly/AtwCy7Vs>

52. Проскура В. Ф. Проблеми управління персоналом в умовах ринкової економіки. Дніпро , 2017. 200 с

53. Рафальська Н.А. Особливості обліково-аналітичного забезпечення розрахунків з покупцями і замовниками. URL: <https://cutt.ly/meyz9VSh>

54. Ріщук Л.І. Управління ризиками: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. 68 с.

55. Ріщук Л. І., Струк Н. П. Організаційно-економічна модель управління ризиками на нафтопереробних підприємствах. Ефективна економіка. 2011. № 6. URL: <https://cutt.ly/ItwC4eve>

56. Рейтер. Українські Нафтогаз та Укрнафта збільшили видобуток газу на 6% з січня. Рейтер. Київ. 2024. URL: <https://cutt.ly/8twCzVoV>

57. Світова організація торгівлі (WTO). Торгові дані: імпорт природного газу в газоподібному стані до Угорщини у 2023 році / WTO. Женева, 2024. URL: <https://cutt.ly/rtwCvIyL>

58. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств : інтегральне оцінювання : монографія. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 234 с.

59. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 369-383.

60. Стрельбіцька Н. Є. Методологічні аспекти дослідження свопів як інструменту ризик-менеджменту. Вісник Донецького університету «Економіка і право». 2006. № 1, т. 2. С. 498-504.

61. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. Харків : Константа. 2004. 108 с.

62. Топ ризику 2023 року: Підсумки для бізнесу. KPMG Ukraine. URL: <https://cutt.ly/wtwChBwH>

63. Фоміна М.В. Сталий розвиток в умовах глобалізації: протиріччя та чинники. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2011. Вип. 21.19. С. 39-45.

64. Хвостіна І.М. Механізм управління ризиками підприємств нафтогазової галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 8. Ч. 7. С. 138-141.

65. Цьопа В.А. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. Охорона праці. 2017. № 8-10.

66. Червінська О.С., Грицик А.Я. Стан та перспективи розвитку підприємств нафтогазового комплексу України. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. С. 300-307.

67. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. 2012. №4. С. 187-193.

68. Шапран О.І. Чинники сталого розвитку світового ринку нафтопродуктів. Міжнародні відносини. 2014. № 1(42). С. 61-65.

69. Штангрет А.М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 2. С. 28-33.

70. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(52). С. 189-199.

71. Якименко Ю.О. Традиційні та інноваційні підходи до управління

ризиками підприємства. Наука майбутнього. 2025. Вип. 1(15). С. 122-130.

72. Якименко Ю.О. Управління ризиками як ключовий елемент стратегії підприємства. Тези V Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 6-7 лист. 2024 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 152.

73. Яременко О. І. Адаптація облікової політики до умов сучасної економіки. Фінанси України. 2020. № 12. С. 118-123.

74. Dickinson G. Enterprise Risk Management Its Origins and Conceptual Foundation. The Geneva Papers on Risk and Insurance. 2001. Vol. 26. No. 3. P. 360-366.

75. Makarenko S. Classification of economic risks in their management system. Organization of accounting at an enterprise: concept and stages. Accounting, auditing, taxation, and reporting in the system of ensuring the economic stability of enterprises: abstracts of the reports of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference, May 11-12, 2023. Dnipro: Faculty of Accounting and Finance, 2023. pp. 193-194.

76. Marker A. Enterprise Risk Management 101: Programs, Frameworks, and Advice From Experts. 2017. URL <https://cutt.ly/ztqvX8k8>

ДОДАТКИ