МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Ризик-менеджмент в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Курік Д. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Курік Даяна Вікторівна

1. Тема роботи «Ризик-менеджмент в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА
2. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «УКРНАФТА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА
3. УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «УКРНАФТА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

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

13 таблиць

4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Д. В. Курік
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 4 рис., 13 табл., 46 джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками в системі управління АТ «Укрнафта».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні інструменти ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного економічного середовища.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій з удосконалення системи ризик-менеджменту в управлінні АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі здобувачем освіти встановлено сутність, специфіку та сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Здобувач ознайомився з господарською діяльністю та проаналізував фінансово-економічні показники АТ «Укрнафта». Виявлено особливості ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» та розроблено рекомендації щодо його удосконалення.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА, СЕРЕДОВИЩЕ, УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Master's qualification work: 72 p., 4 figures, 13 tables, 46 sources.

The object of the study is the risk management process in the management system of JSC "Ukrnafta".

The subject of the study is the theoretical and methodological principles and practical tools of risk management in the management system of JSC "Ukrnafta" in an unstable economic environment.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving the risk management system in the management of JSC "Ukrnafta" in an unstable environment. Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, a systematic approach to formalization and economic and mathematical modeling.

In the work, the student established the essence, specifics and modern trends in the development of risk management in the enterprise management system in an unstable environment. The applicant familiarized himself with the economic activity and analyzed the financial and economic indicators of JSC "Ukrnafta". The peculiarities of risk management in the enterprise management system of JSC "Ukrnafta" were identified and recommendations for its improvement were developed.

RISK MANAGEMENT, SYSTEM, ENVIRONMENT, MANAGEMENT, ANALYSIS, EFFICIENCY, ENTERPRISE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..…..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ……...9
1.1 Теоретичні аспекти сутності ризик-менеджменту в системі управління підприємством: зміст, складові, принципи. ….…….....9
1.2 Методи та підходи ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища …….……....15
1.3 Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища ……..21
РОЗДІЛ 2 РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «УКРНАФТА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ……..…….... 24
2.1 Характеристика господарської діяльності компанії АТ «Укрнафта»…….….24
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників господарської діяльності АТ «Укрнафта» ……....30
2.3 Діагностика ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища …….……..……39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «УКРНАФТА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ……....44
3.1 Рекомендації щодо удосконалення ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища ……44
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....66

ВСТУП

В умовах сучасного динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується високою мінливістю політичних, економічних, соціальних та правових чинників, система ризик-менеджменту на підприємстві стає не просто корисною, а критично необхідною для його успішного функціонування та забезпечення стійкого розвитку. Підприємства постійно стикаються з різноманітними загрозами та невизначеностями, уникнути яких повністю неможливо, проте можна мінімізувати їхні потенційні негативні наслідки. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише запобігати збиткам, але й використовувати ризикові ситуації як джерело нових можливостей та конкурентних переваг.

Ефективне управління ризиками дозволяє не лише запобігати збиткам, але й використовувати ризикові ситуації як джерело нових можливостей та конкурентних переваг. Для великих інтегрованих компаній, особливо в стратегічно важливій нафтогазовій галузі, як-от АТ «Укрнафта», яка відіграє ключову роль в енергетичній безпеці держави, системний ризик-менеджмент є фундаментальною основою корпоративного управління. Специфіка діяльності підприємства – від розвідки та видобутку до переробки та збуту нафтопродуктів – зумовлює наявність широкого спектру ризиків (геологорозвідувальних, виробничих, цінових, валютних, регуляторних, кібербезпеки та ін.), управління якими потребує комплексного та систематизованого підходу.

Недостатній рівень розвитку або відсутність інтегрованої системи ризик-менеджменту в загальній системі управління підприємством може призвести до значних фінансових втрат, репутаційних збитків і навіть банкрутства. Саме тому дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективного ризик-менеджменту в діяльність АТ «Укрнафта» є своєчасним і має велике практичне значення.

Об'єкт дослідження - процес управління ризиками в системі управління АТ «Укрнафта».

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні інструменти ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного економічного середовища.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій з удосконалення системи ризик-менеджменту в управлінні АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними аспектами сутності ризик-менеджменту в системі управління підприємством;

2) встановити сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища;

3) охарактеризувати господарську діяльність компанії АТ «Укрнафта»;

4) зробити аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрнафта»;

5) зробити діагностику ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища;

6) розробити рекамендації щодо удосконалення ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій та підходів до формування ефективної системи ризик-менеджменту в АТ «Укрнафта» для підвищення його стійкості, забезпечення безперервності діяльності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи - 72 сторінки, перелік посилань включає 46 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Теоретичні аспекти сутності ризик-менеджменту в системі управління підприємством: зміст, складові, принципи.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного технологічного прогресу підприємницькі структури зазнають зростаючого впливу різноманітних ризиків, які можуть зумовити суттєве зниження їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Попри наявність різнопланових стратегій управління ризиками, однією з ключових проблем залишається недостатня ефективність впровадження інструментів ризик-менеджменту, адаптованих до новітніх економічних і технологічних викликів. Відсутність цілісної системи управління ризиками унеможливлює своєчасну ідентифікацію та мінімізацію загроз, що призводить до виникнення непередбачуваних фінансових втрат, репутаційних ризиків, а також до зниження рівня конкурентних переваг суб’єктів господарювання. У зв’язку з цим актуалізується потреба у розробці сучасних моделей ризик-менеджменту, здатних інтегрувати цифрові технології та забезпечувати стабільний розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Проблематика управління ризиками знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких О. Данченко, О. Дубров, І. Іщенко, Л. Донець, І. Лагунова, В. Лопатовський, В. Лук’янова, Т. Мостенська, А. Старостіна, Т. Пахомова, Р. Пікус, А. Таран, М. Турко, Н. Хохлова, К. Мазур, І. Томашук та інші. Однак у сучасних реаліях воєнних дій та післявоєнної відбудови економіки окремі аспекти ризик-менеджменту потребують подальшої наукової розробки, зокрема у напрямі формування нових підходів до забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств.

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку науки й техніки підприємства постійно стикаються з новими викликами та ризиками, що суттєво впливають на їх діяльність. Управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного управління, адже саме воно дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та підвищити конкурентоспроможність компанії. Ризик-менеджмент передбачає своєчасне виявлення, оцінку, моніторинг і мінімізацію ризиків, а також використання їх потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із головних завдань ризик-менеджменту є формування комплексної системи контролю ризиків, що виникають у господарській діяльності. Особливе значення при цьому має процес ідентифікації ризиків, який полягає у визначенні джерел їх виникнення та оцінці можливих наслідків. Від ефективності цього етапу залежить результативність усієї системи управління ризиками.

Розвинена система ризик-менеджменту забезпечує підприємствам фінансову стійкість, стабільне зростання та можливості розвитку. Серед її стратегічних завдань варто виділити: підвищення прибутковості, оптимізацію продуктивності праці, зміцнення ринкових позицій і виконання соціальних функцій. При цьому як малі, так і великі підприємства стикаються зі складнощами у процесі виявлення та оцінки ризиків, проте масштаб і методи вирішення таких проблем відрізняються залежно від ресурсів і організаційних можливостей.

Ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від рівня розвитку підприємства, його технологічного забезпечення, компетентності управлінського персоналу та якості нормативно-правового середовища. Впровадження системи ризик-менеджменту вимагає усвідомлення базових принципів та їх інтеграції у всі бізнес-процеси. Недостатньо застосовувати лише стандартні підходи – необхідною є розробка практичних механізмів побудови системи, здатної завчасно виявляти ризики й мінімізувати негативні наслідки їх прояву.

Управління ризиками є багатоступеневим процесом, спрямованим на зменшення або компенсацію можливих втрат підприємства у разі виникнення несприятливих подій. Воно передбачає формування стратегії реагування, яка дозволяє охопити різні типи ризиків, визначити допустимий рівень їх впливу та виробити адекватні дії на випадок їх реалізації. Таким чином, ризик-менеджмент можна розглядати як специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на ефективний захист бізнесу від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основна мета ризик-менеджменту полягає у мінімізації ймовірних втрат та максимальному використанні можливостей розвитку. Важливими завданнями виступають визначення принципів і функцій управління ризиками, серед яких: прогнозування, організація, контроль, регулювання, координація та мотивація. Зокрема, прогнозування ризиків відіграє провідну роль у прийнятті управлінських рішень і може здійснюватися як статистичними методами (екстраполяція), так і експертними оцінками (на основі досвіду та інтуїції фахівців).

Ефективність ризик-менеджменту проявляється у можливості трансформувати ризики не лише у загрози, але й у додаткові можливості для розвитку. Саме тому його запровадження дає підприємствам низку переваг, які наведені на рис. 1.1

На рисунку 1.1 подано ключові переваги впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві. Схема відображає взаємозв’язок між основними напрямами управління ризиками та практичними результатами, яких можна досягти завдяки їх реалізації.

До основних переваг ризик-менеджменту належать:

1. Зниження фактора невизначеності – контроль над негативними подіями дозволяє зменшити ймовірність їх виникнення та скоротити можливий вплив.

2. Використання стратегічних можливостей поліпшення діяльності – процес управління ризиками сприяє ефективнішому пошуку перспектив розвитку та підвищує результативність діяльності.



Рисунок 1.1 - Переваги ризик-менеджменту в діяльності підприємства

3. Поліпшення планування – наявність об'єктивних даних щодо цілей, операцій та перспектив підприємства забезпечує більш зважене та якісне планування.

4. Економія ресурсів – завдяки підвищеній увазі до економічної доцільності бізнес-операцій підприємство раціональніше використовує активи та знижує ризик втрат.

5. Поліпшення взаємин із зацікавленими сторонами – налагоджені комунікаційні канали дозволяють завчасно прогнозувати реакцію партнерів і стейкхолдерів на зміни у діяльності підприємства.

6. Підвищення якості інформації для прийняття рішень – ризик-менеджмент забезпечує точність стратегічних даних і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

7. Зростання ділової репутації – підприємства, які ефективно управляють ризиками, сприймаються як надійні партнери на ринку, що полегшує співпрацю з інвесторами та контрагентами.

8. Контроль виробничого процесу та ходу реалізації ділових проєктів – моніторинг параметрів бізнес-процесів дає змогу чітко відстежувати виконання господарських програм.

Таким чином, представлена схема демонструє, що ризик-менеджмент є не лише інструментом захисту від можливих негативних наслідків, але й потужним чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Структурні елементи процесу управління ризиками систематизовані в табл. 1.1, що дозволяє краще зрозуміти їх зміст і взаємозв’язок.

Таблиця 1.1 - Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту на підприємстві

№	Стадія	Характеристика
1	Визначення концепції ризик-менеджменту	Необхідно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри підприємства, а також параметри ризикменеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на основі яких буде виявлено критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу.
2	Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	Визначаються ризиковані бізнес-операції. Проводиться їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, які є складниками процесу управління ризиками.

Продовження таблиці 1.1

№	Стадія	Характеристика
3	Участь вищого керівництва в ризик-менеджмент	Вище керівництво створює органи управління ризикменеджментом, установлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних бізнес-процесів
4	Встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту на підприємстві	Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних чинників, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур.
5	Ідентифікація ризиків	Необхідно визначити, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть заважити, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).
6	Аналіз ризиків	Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому необхідно враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляти й оцінювати наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків.
7	Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також установлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язані з ризик-менеджментом.
8	Прийняття і реалізація ризикованого рішення	Проводиться розроблення й упровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, які виникають унаслідок ризикованих ситуацій, і збільшення вигоди.
9	Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Необхідно проводити моніторинг показників процесу ризикменеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками для постійного поліпшення діяльності.

Водночас, у динамічних умовах функціонування бізнесу процес ризик-менеджменту має ґрунтуватися на визначених принципах, які подані в табл. 1.2.

Принципи управління ризиками – це фундаментальні правила та керівні засади, які забезпечують ефективність, системність та послідовність процесу ризик-менеджменту в будь-якій організації.

Ці принципи визнані міжнародними стандартами (наприклад, ISO 31000) і допомагають інтегрувати управління ризиками в загальну систему управління підприємством.

Таблиця 1.2 – Принципи управляння ризиками

№	Принцип	Характеристика
1	Систематичність	Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансовогосподарську діяльність підприємства.
2	Інтегрованість	Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством.
3	Комплексність	Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об'єкти.
4	Ефективність	Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства.
5	Динамізм	Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек.
6	Превентивність	Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.
7	Узгодженість	Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межам, установленим підприємством.
8	Багатоваріантність	Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій.

Таким чином, управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства. Наявність дієвої системи ризик-менеджменту дозволяє не лише уникати небажаних наслідків, а й формувати конкурентні переваги, що забезпечують довгострокову стабільність і результативність діяльності компанії.

1.2. Методи та підходи ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища

Методи управління ризиками можуть бути систематизовані та деталізовані (рис. 1.2).

На рис. 1.2 подано класифікацію методів управління ризиками, які поділяються на дві великі групи:

1. Уникнення ризику – передбачає відмову від діяльності, яка може призвести до небажаних наслідків. Цей підхід включає:

- відхилення від ризику – свідоме ухилення від прийняття ризикових рішень;

- запобігання ризику – вжиття превентивних заходів, які зменшують ймовірність виникнення небажаних подій.

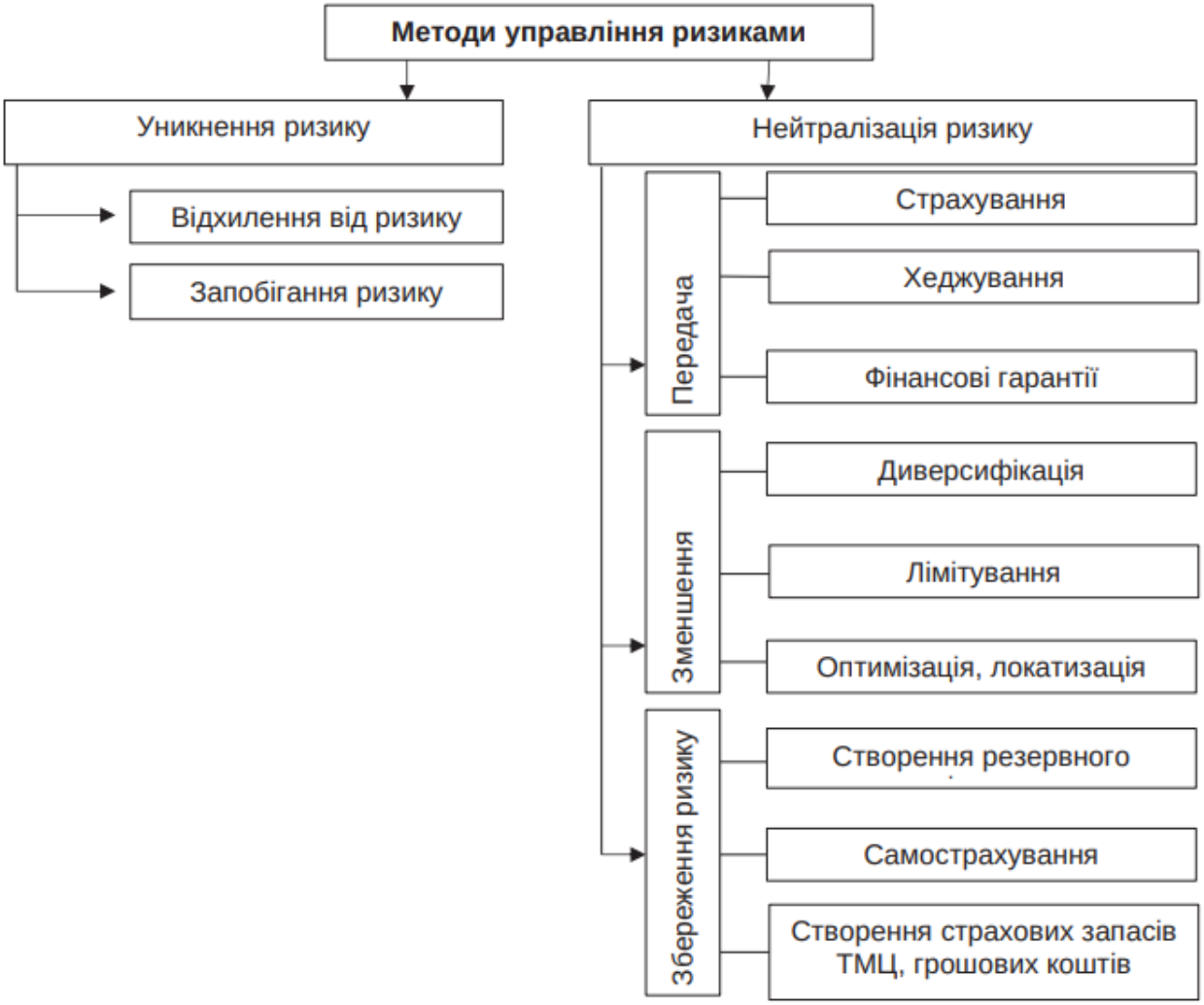


Рисунок 1.2 – Методи управління ризиками

2. Нейтралізація ризику – комплекс заходів, спрямованих на зниження, передачу або збереження ризику. Вона включає три напрями:

- Передача ризику – передбачає перекладання можливих збитків на інші сторони шляхом: страхування, хеджування, використання фінансових гарантій.

- Зменшення ризику – зниження ймовірності або наслідків ризикових подій за допомогою: диверсифікації діяльності, лімітування операцій, оптимізації та локалізації процесів.

-Збереження ризику – свідоме прийняття ризиків підприємством і створення механізмів для покриття можливих втрат. До таких методів належать: створення

резервних фондів, самострахування, формування страхових запасів товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів.

Таким чином, представлена схема демонструє, що управління ризиками передбачає комплексний підхід, який поєднує запобіжні заходи, мінімізацію негативних наслідків та створення механізмів компенсації можливих втрат. Це дозволяє підприємствам забезпечити стабільність та гнучкість у мінливих умовах господарської діяльності.

Важливо зазначити, що вони не є взаємовиключними, а отже, можуть застосовуватися одночасно залежно від конкретної ситуації. Такий підхід забезпечує комплексність та гнучкість у формуванні системи управління ризиками.

Сучасний менеджмент передбачає використання різних підходів до управління ризиками підприємства, які потребують регулярного перегляду та адаптації з огляду на мінливі зовнішні й внутрішні умови. Це дозволяє досягти відповідності вимогам динамічного середовища та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Основні підходи до управління ризиками підприємства

Підхід	Характеристика
Залежно від часу реагування	
Реактивний	Передбачає реагування на ризик в момент його появи.
Проактивний	Системна робота з потенційно можливими ризиками.
Залежно від стилю управління	
Консервативний	Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення господарської діяльності та відмова від високоризикових операцій.
Агресивний	Формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку, навіть за умов, що можливі ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом доходу.
Поміркований	Передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проєкту чи діяльності компенсується адекватною зміною прибутку.

Ризик-менеджмент можна визначити як систему управління ризиками, що включає процес їх ідентифікації, оцінювання, аналізу та вибір оптимальних методів нейтралізації наслідків. Його основна мета полягає у встановленні балансу між стратегічними можливостями підприємства та допустимим рівнем ризику. Ключовим завданням є пошук оптимального співвідношення між

високим рівнем ризику, який може призвести до банкрутства, та повною відмовою від ризикових рішень, що, своєю чергою, обмежує розвиток і знижує конкурентоспроможність підприємства.

Система ризик-менеджменту повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством. Це означає, що вона має стати складовою частиною політики, стратегічних планів і повсякденної діяльності організації. За таких умов ризик-менеджмент трансформується з окремого інструменту у дієвий комплексний процес, що забезпечує ефективне функціонування бізнесу.

Слід підкреслити, що управління ризиками пов’язане не лише з негативними, але й із позитивними наслідками. Його сутність полягає у своєчасному визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів і в управлінні цими відхиленнями для підвищення ймовірності досягнення бажаних результатів, зменшення збитків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Управління ризиками передбачає як виявлення загроз, так і визначення перспектив розвитку та можливостей для вдосконалення діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати ймовірність небажаних подій і водночас підвищити ефективність бізнес-процесів [5].

Організація процесу ризик-менеджменту на підприємстві повинна ґрунтуватися на постійному внутрішньому аналізі та контролі. Комплексний моніторинг ризиків передбачає детальне налагодження системи внутрішнього контролю, що дозволяє зменшити потребу у зовнішніх перевірках. Одним із ключових завдань є вибір ефективної стратегії запобігання та мінімізації ризиків. Недостатня увага до оцінки ризик-апетиту підприємства може призвести до кризових явищ, непередбачуваних втрат і фінансової нестабільності.

Зниження рівня ризику можливе як завдяки застосуванню внутрішніх ресурсів, так і шляхом використання зовнішніх механізмів його передачі. Для цього важливо розробити комплексну стратегію, що враховує фінансові, трудові та матеріальні ресурси підприємства, передбачає ефективний розподіл завдань між керівниками різних рівнів, а також використання консультацій зовнішніх експертів. У підсумку, конкурентоспроможність підприємства та ефективність

його ризик-менеджменту значною мірою залежать від обраного підходу до мінімізації ризиків.

З метою зменшення впливу проєктних ризиків застосовують такі базові прийоми [1]:

- уникнення ризику – свідоме ухвалення рішення про відмову від діяльності, пов'язаної з ризиком;

- попередження збитків – здійснення заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення негативних подій та зменшення їх наслідків;

- самостійне прийняття ризику – покриття можливих втрат за рахунок власних ресурсів підприємства;

- передача ризику – перекладання відповідальності за ризикові наслідки на інші сторони (наприклад, через страхування або партнерські угоди).

Широкий вибір методів регулювання ступеня ризику зумовлює складність визначення найбільш оптимального підходу для конкретної ситуації. Дослідники підкреслюють необхідність орієнтації на фінансову стійкість підприємства під час вибору відповідних заходів [3; 12]. Основними серед таких методів виступають:

- резервування коштів – застосовується при достатньо високому рівні фінансової стабільності;

- лімітування – можливе у разі абсолютної фінансової стійкості;

- диверсифікація – використовується при допустимій фінансовій стійкості;

- передача ризику – доцільна для підприємств з нестабільним фінансовим становищем;

- зовнішнє страхування – рекомендоване у випадку критичного фінансового стану підприємства.

Для підвищення результативності управління ризиками доцільним є використання моделей типу «ймовірність виникнення втрат / рівень збитків», які базуються на експертних оцінках і статистичних дослідженнях. Сутність методичного підходу до вибору оптимального способу регулювання ризиків відображена в табл. 1. 4.

Таблиця 1. 4 - Матриця для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику

<table>
<tr><td rowspan="2">Рівень збитків</td><td colspan="6">Ймовітність виникнення втрат</td></tr>
<tr><td>Близька до нуля</td><td>Низька</td><td>Невелика</td><td>Середня</td><td>Велика</td><td>Близька до одиниці</td></tr>
<tr><td>Незначні збитки</td><td colspan="4">Прийняття ризику</td><td colspan="2">Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)</td></tr>
<tr><td>Малі збитки</td><td colspan="6">Створення резерву (запасу)</td></tr>
<tr><td>Поміркові збитки</td><td colspan="2">Створення резерву (запасу)</td><td colspan="2">Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику</td><td>Уникнення ризику</td></tr>
<tr><td>Середні збитки</td><td colspan="4">Зовнішнє страхування чи розподіл ризику</td><td colspan="2">Уникнення ризику</td></tr>
<tr><td>Великі збитки</td><td colspan="3">Зовнішнє страхування чи розподіл ризику</td><td colspan="3">Уникнення ризику</td></tr>
<tr><td>Катастрофічні збитки</td><td colspan="2">Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику</td><td colspan="4">Уникнення ризику</td></tr>
</table>

Найбільш ефективним рішенням є застосування комбінованих стратегій мінімізації ризику, коли обирається поєднання кількох методів. При цьому ключовим критерієм виступає баланс між досягнутим рівнем зниження ризику та витратами на його забезпечення.

Завершальною фазою процесу ризик-менеджменту інвестиційних проєктів є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нових даних. Контроль передбачає отримання інформації про фактичні або прогнозовані збитки, а також оцінку ефективності вжитих заходів щодо їх мінімізації [2; 10]. Цей етап може включати виявлення нових ризикових факторів, передачу ризиків страхувальникам, оцінку роботи систем безпеки тощо.

З метою підвищення ефективності ризик-менеджменту сучасні дослідники пропонують дотримуватися таких рекомендацій:

1. Проведення комплексного аналізу ключових господарських ризиків із урахуванням галузевої специфіки.

2. Розроблення чітких стратегій реагування на критичні ризики, включаючи плани невідкладних дій.

3. Впровадження системи постійного моніторингу ризиків для своєчасного виявлення змін у ризик-профілі підприємства.

4. Інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема аналітичних програмних інструментів, у процес ідентифікації та аналізу ризиків [1; 9].

5. Формування корпоративної культури управління ризиками, що передбачає навчання персоналу та підвищення його усвідомленості щодо важливості ризик-менеджменту.

6. Регулярне оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін зовнішнього середовища для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища

Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту значною мірою формуються під впливом процесів цифровізації та технологічних інновацій, що створюють нові виклики для підприємств. До ключових аспектів цих тенденцій належать:

1. Цифрові ризики – зростання обсягів даних і активне використання цифрових платформ формують нові загрози, пов’язані з кібербезпекою, захистом конфіденційної інформації та зростаючою залежністю бізнесу від інформаційних технологій [36].

2. Технологічні інновації – впровадження таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші інноваційні рішення, супроводжується виникненням нових ризиків. Серед них – технічні збої, нестача кваліфікованих кадрів, а також швидкі зміни ринкових вимог.

3. Глобальні виклики – посилення міжнародної інтеграції та вплив світових подій зумовлюють виникнення нових геополітичних і макроекономічних ризиків, які потребують врахування при формуванні стратегій управління ризиками.

4. Ризики цифрової трансформації – перехід підприємств до цифрових процесів та модернізація бізнес-моделей пов’язані з ризиками управлінського,

організаційного та культурного характеру, а також необхідністю постійного оновлення технологій [2; 13].

5. Регулятивні ризики – з огляду на швидкі зміни у законодавстві та підвищені вимоги до захисту даних, підприємства повинні враховувати нові нормативні стандарти під час розробки стратегій ризик-менеджменту.

Зазначені тенденції підтверджують необхідність постійного аналізу та адаптації підходів до управління ризиками з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

Практичні приклади демонструють ефективність впровадження ризик-менеджменту у різних секторах економіки:

- Фінансовий сектор – банки застосовують ризик-менеджмент для управління кредитними, операційними та ризиками ліквідності, що дозволяє підтримувати стабільність фінансових операцій і зберігати довіру клієнтів [3; 12].

- Виробничий сектор – промислові підприємства прогнозують та мінімізують ризики, пов’язані з постачанням сировини, якістю продукції та ефективністю виробничих процесів.

- Інформаційно-технологічний сектор – IT-компанії активно впроваджують механізми захисту від кібератак, здійснюють управління технічними ризиками та забезпечують безперебійну роботу цифрових сервісів.

- Сфера послуг – підприємства аналізують ризики, що стосуються обслуговування клієнтів, коливань попиту та забезпечення високої якості сервісу.

- Логістичний сектор – компанії використовують ризик-менеджмент для управління ризиками транспортування, складського зберігання, а також враховують зміни у міжнародних торговельних угодах та регулятивних вимогах.

Таким чином, ефективне використання ризик-менеджменту сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств у різних галузях. Він виступає не лише інструментом зниження господарських ризиків, а й стратегічним пріоритетом, що вимагає системного підходу та безперервного моніторингу, особливо в умовах глобальної нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища [6; 10].

Ефективне впровадження системи ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише мінімізувати можливі витрати та уникати фінансових втрат, але й забезпечувати стабільне довгострокове зростання [7; 11]. Реалізація цієї системи вимагає не тільки глибокого аналізу ризиків та розробки механізмів їх нейтралізації, але й адаптації організаційної культури до нових викликів, інтеграції сучасних технологій та гнучкості у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Врахування зазначених аспектів робить підприємство більш конкурентоспроможним, адаптивним і стійким до змін у глобальному економічному середовищі. Це підтверджує необхідність системного впровадження та безперервного вдосконалення практик ризик-менеджменту для забезпечення ефективного функціонування й сталого розвитку сучасних компаній.

Ризик-менеджмент є ключовим інструментом реагування на економічні зміни, що включає комплекс управлінських заходів з ідентифікації, аналізу та контролю ризиків. Він розглядається як процес впливу на господарську діяльність підприємства з урахуванням широкого спектра потенційних загроз, своєчасного застосування запобіжних заходів та інтеграції ризик-орієнтованого підходу у процес стратегічного планування.

Формування комплексної системи ризик-менеджменту є важливою складовою загальної системи управління підприємством, що сприяє підвищенню результативності господарської діяльності в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. Така система має забезпечувати більш якісне прийняття як стратегічних, так і тактичних рішень, а також підвищувати ефективність реалізації цілей підприємства.

Практичне використання алгоритму управління ризиками в діяльності підприємств дозволяє адаптувати стратегію розвитку відповідно до рівня ризику, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та підвищувати ефективність функціонування бізнесу в цілому.

РОЗДІЛ 2
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «УКРНАФТА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Характеристика господарської діяльності компанії АТ «Укрнафта»

АТ «Укрнафта» - найбільша нафтовидобувна компанія України, яка забезпечує повний цикл діяльності: від розвідки і видобутку нафти та газу до їх переробки і реалізації готових нафтопродуктів.

Основна мета діяльності АТ «Укрнафта» - забезпечення стабільного видобутку нафти та газу, ефективне використання природних ресурсів, розвиток нафтопереробного та паливно-енергетичного комплексу України, а також задоволення потреб внутрішнього ринку в енергоресурсах.

Для отримання інформації про господарську діяльність АТ «Укрнафта» варто почати з вивчення загальної інформації про компанію (табл. 2.5) [22].

Таблиця 2.5 - Загальна інформація про компанію АТ «Укрнафта»

Повна назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРНАФТА»
Назва англійською мовою	Joint Stock Company "Ukrnafta"
Адреса	04053, Україна, місто Київ, провулок Несторівський, будинок 3-5
Дата заснування	31.03.1994
Статутний капітал	13 557 128 грн
Директор	Ткачук Юрій Петрович
Код ЄДРПОУ	00135390
Основний вид діяльності	06.10 Добування сирої нафти
Інші види діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель, Технічні випробування та дослідження, Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, та інші
Акціонери з великими частками	АТ «Національна акціонерна компанія „Нафтогаз України"» Частка 50% Держава Україна (в особі суб'єкта управління об'єктами державної власності: (Міністерство оборони України) Частка 50%

Місія компанії АТ «Укрнафта» - на основі наявних ресурсів і компетенцій створити національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який забезпечуватиме акціонерам максимальну ринкову вартість.

У процесі своєї діяльності компанія та її працівники керуються необхідністю збалансованого поєднання економічних, соціальних та етичних аспектів ведення бізнесу.

Бізнес-принципи АТ «Укрнафта» відображають систему спільних цінностей компанії та спрямовані на формування відповідального підходу до прийняття управлінських рішень незалежно від рівня посади чи сфери відповідальності.

Основні цінності компанії АТ «Укрнафта»:

1. Висока якість. АТ «Укрнафта» дотримується найвищих стандартів якості у всіх видах діяльності - від буріння свердловин до обслуговування споживачів на автозаправних станціях.

2. Ефективність. Компанія постійно вдосконалює бізнес-процеси з метою досягнення найкращих результатів і забезпечення раціонального використання всіх наявних ресурсів, включно з фінансовими, виробничими та людськими.

3. Прозорість. АТ «Укрнафта» діє на засадах відкритості та підзвітності. Прозорість управлінських процесів сприяє підвищенню довіри з боку акціонерів, партнерів, працівників і громадськості, а також забезпечує стабільний розвиток компанії.

4. Соціальна відповідальність. Компанія усвідомлює важливість своєї ролі в соціально-економічному розвитку регіонів, де здійснює діяльність. АТ «Укрнафта» виступає надійним роботодавцем і приділяє особливу увагу питанням охорони довкілля та сталого розвитку.

У організаційній структурі підприємства виділяються два основні бізнес-підрозділи:

- «Укрнафта-Схід»;

- «Укрнафта-Захід».



Рисунок 2.3 – Схема організаційної структури діяльності компанії АТ «Укрнафта»

До складу компанії АТ «Укрнафта» входять:

- 6 нафтогазовидобувних управлінь;

- 3 газопереробні заводи;

- монобрендова мережа АЗС «UKRNAFTA» включає 662 автозаправні комплекси, розташовані майже в усіх регіонах України;

- управління нафтопромислового сервісу, яке забезпечує повний комплекс сервісних послуг у сфері нафтогазовидобутку;

- підрозділ «Укрнафта Буріння», що виконує пошуково-розвідувальне та експлуатаційне буріння.

Компанія АТ «Укрнафта» володіє:

- 86 спеціальними дозволами на видобування;

- 4 дозволами на геологічне вивчення (включаючи дослідно-промислову розробку);

- частками у 3 спільних підприємствах, що мають спецдозволи на видобування загальною площею 8540 км².

Діяльність компанії охоплює 8 областей України: Сумську, Полтавську, Чернігівську, Львівську, Івано-Франківську, Чернівецьку, Дніпропетровську та Харківську.

Станом на 01.09.2025 року експлуатація здійснювалася на 1 807 нафтових та 164 газових свердловинах.

АТ «Укрнафта» - найбільша нафтогазова компанія України, що володіє комплексом стратегічно важливих активів у нафтогазовій галузі.

Акціонерне товариство «Укрнафта» - найбільша нафтовидобувна компанія України, яка займає провідне місце у нафтогазовому секторі держави. Підприємство є вертикально інтегрованою структурою, що забезпечує повний виробничий цикл — від геологічного пошуку і буріння свердловин до видобутку, транспортування, переробки та реалізації нафтопродуктів і природного газу кінцевому споживачеві.

Компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, має розгалужену мережу виробничих підрозділів у різних регіонах країни та значний технічний, кадровий і ресурсний потенціал.

Перелік видів діяльності які здійснює компанія АТ «Укрнафта»:

1. Переміщення та постачання газу.

На балансі АТ «Укрнафта» перебуває понад 3000 км газотранспортних мереж, які використовуються у процесі збору, підготовки та транспортування природного газу власного видобутку, а також газу інших видобувних підприємств і постачальників. Газотранспортна система компанії забезпечує надійне постачання природного газу до газотранспортної системи України, у газорозподільні мережі та безпосередньо до споживачів. Частина внутрішньопромислових газопроводів виконує функції передачі газу від місць

видобутку до вузлів збору, підготовки та подальшого транспортування. Наявність власної мережі газопроводів дозволяє підприємству зменшувати операційні витрати, підвищувати ефективність транспортування та контролювати якість і безпеку процесів подачі газу.

2. Система електропостачання. Електропостачання є одним із ключових елементів стабільного функціонування нафтогазовидобувної діяльності. АТ «Укрнафта» здійснює видобуток і підготовку нафти та газу в семи областях України - Івано-Франківській, Львівській, Чернівецькій, Чернігівській, Сумській, Полтавській та Харківській. Для енергозабезпечення власних виробничих об’єктів компанія має на балансі трансформаторні підстанції різних рівнів потужності (110/35/6 кВ, 35/6-10 кВ, 6-10/0,4 кВ), а також мережу повітряних та кабельних ліній електропередач напругою від 0,4 до 35 кВ.

Таке технічне забезпечення створює умови для енергонезалежності підприємства, зниження ризиків відключень та забезпечення безперервності технологічних процесів у нафтогазовидобувному циклі.

3. Структурна одиниця (філія) «Укрнафта Буріння». Філія «Укрнафта Буріння» - один із ключових підрозділів товариства, що спеціалізується на пошуково-розвідувальному та експлуатаційному бурінні свердловин. За роки діяльності підприємством пробурено понад 1,5 тисячі свердловин із загальним метражем понад 5 мільйонів метрів. Підрозділ має значний досвід робіт у різних геологічних умовах Східного та Західного нафтогазоносних регіонів України. У роботі впроваджено похилі, спрямовані та горизонтальні технології буріння, що дозволяють оптимізувати процес розкриття пластів і збільшити видобуток вуглеводнів. Особлива увага приділяється екологічній безпеці - застосовуються безамбарні технології та безпечні бурові розчини.

4. Монтажно-налагоджувальне управління (МНУ). Монтажно-налагоджувальне управління створене у 2005 році як багатопрофільна сервісна організація у складі АТ «Укрнафта». Основні напрями діяльності МНУ включають:

- обслуговування автоматизованих систем керування технологічними процесами (АСКТП);

- монтаж і перевірку вузлів обліку газу та рідини, хроматографів, вимірювальних приладів;

- обслуговування теплотехнічного, насосно-компресорного, вентиляційного та протипожежного обладнання;

- встановлення систем охоронної сигналізації, відеоспостереження та протипожежного захисту.

МНУ має розгалужену територіальну структуру, підрозділи якої діють у Сумській, Полтавській, Чернігівській, Івано-Франківській і Львівській областях, що забезпечує оперативність реагування та ефективне технічне обслуговування промислових об'єктів. Крім забезпечення потреб самої компанії, управління надає послуги стороннім підприємствам нафтогазового сектору.

5. Управління нафтопромислового сервісу (УНПС). УНПС - це комплексний підрозділ АТ «Укрнафта», який об'єднує усі нафтопромислові сервіси компанії. Він є однією з найбільших сервісних структур в Україні, що надає повний спектр технологічних послуг для нафтогазової галузі, зокрема:

- тампонаж свердловин;

- гідророзрив пласта (ГРП);

- колтюбінгові роботи;

-ремонт і технічне обслуговування обладнання;

- виготовлення та ремонт насосно-компресорних труб (НКТ);

-інжиніринг, дослідження свердловин, фонтанна безпека.

УНПС обслуговує не лише власні бурові й видобувні підрозділи «Укрнафти», а й понад 60 зовнішніх компаній, що свідчить про його конкурентоспроможність на ринку сервісних послуг. Інфраструктура управління включає понад 30 виробничих об'єктів, розташованих поблизу основних родовищ, що забезпечує оперативне надання послуг.

6. Мережа автозаправних комплексів. АТ «Укрнафта» володіє розгалуженою мережею автозаправних комплексів (АЗК) «UKRNAFTA» по всій території України.

Мережа забезпечує роздрібну реалізацію бензину, дизельного пального, скрапленого газу (LPG) та супутніх товарів. АЗК «UKRNAFTA» є кінцевою ланкою виробничо-збутового ланцюга компанії, що дозволяє АТ «Укрнафті» реалізовувати продукцію без посередників, забезпечуючи стабільний прибуток і прямий контакт із кінцевими споживачами. Завдяки модернізації станцій, упровадженню сучасних технологій обліку, контролю якості палива та систем лояльності, компанія підвищує ефективність роздрібного сегмента і зміцнює свою позицію на ринку нафтопродуктів.

Отже, АТ «Укрнафта» є стратегічно важливим підприємством паливно-енергетичного комплексу України, діяльність якого охоплює повний цикл від видобутку до реалізації нафти, газу та нафтопродуктів.

Потужна матеріально-технічна база, сучасні технології, висока кваліфікація персоналу та диверсифікація напрямів діяльності забезпечують компанії стійке становище на енергетичному ринку, а також вагомий внесок у розвиток економіки держави.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників господарської діяльності АТ «Укрнафта»

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформацій енергетичного ринку України особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу. Одним із ключових суб’єктів цієї галузі є Акціонерне товариство «Укрнафта» - найбільша нафтовидобувна компанія України, що забезпечує значну частку внутрішнього ринку нафтопродуктів та виступає стратегічним елементом енергетичної безпеки держави.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його конкурентоспроможності, ефективності управління ресурсами та стійкості до зовнішніх ризиків. Такий аналіз дозволяє виявити динаміку розвитку основних фінансових показників, визначити тенденції змін у структурі доходів, прибутковості, активів та зобов'язань, а також оцінити рівень рентабельності діяльності.

Метою даного підрозділу є всебічне дослідження фінансово-економічних результатів діяльності АТ «Укрнафта» за 2020–2024 роки, визначення сильних і слабких сторін фінансового стану підприємства, а також розроблення висновків щодо перспектив подальшого розвитку. Для досягнення мети використано систему аналітичних показників, що характеризують прибутковість, фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність та ефективність використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники господарської діяльності підприємства АТ «Укрнафта» зо 2020-2024рр.

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн	105 199 240 000	95 169 397 000	40 873 012 000	36 943 481 000	35 534 818 000
Чистий прибуток, грн	21 763 797 000	25 741 374 000	-5 054 760 000	10 284 527 000	4 269 260 000
Активи, грн	84 192 539 000	65 415 843 000	41 486 372 000	46 959 057 000	38 071 156 000
Зобов'язання, грн	31 421 561 000	33 547 285 000	28 332 053 000	17 338 433 000	28 215 969 000
Середня зарплата, грн	32 390	24 125	16 283	18 623	—
Кількість працівників, осіб	18 926	18 332	19 160	20 796	—

Відповідно до табл. 2.6 зробимо аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства АТ «Укрнафта» за 2020–2024 роки.

Упродовж 2020–2024 років підприємство АТ «Укрнафта» продемонструвало стабільне зростання основних фінансових результатів, що свідчить про ефективність управління, підвищення конкурентоспроможності та послідовне вдосконалення виробничо-господарської діяльності.

Дохід підприємства АТ «Укрнафта» зріс майже утричі - з 35,5 млрд грн у 2020 році до 105,2 млрд грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про активне

розширення ринків збуту, зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів. Стійке зростання доходів є позитивним сигналом для інвесторів і підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства АТ «Укрнафта» на розвиток.

Чистий прибуток характеризується нестабільною динамікою, що пов’язано з впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. У 2022 році підприємство АТ «Укрнафта» зазнало збитку в розмірі 5,05 млрд грн, що можна пояснити кризовими явищами на ринку, зниженням ділової активності та підвищеними ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. Однак у 2023–2024 роках спостерігається суттєве покращення фінансових результатів - чистий прибуток перевищив 20 млрд грн щороку, що свідчить про успішне подолання кризових наслідків, зростання ефективності управління витратами та результативність фінансового менеджменту.

Активи підприємства АТ «Укрнафта» зросли з 38,1 млрд грн у 2020 році до 84,2 млрд грн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. Це є ознакою активного інвестування у модернізацію виробничих потужностей, оновлення основних засобів, збільшення обігового капіталу та нарощування виробничого потенціалу.

Зобов’язання підприємства АТ «Укрнафта» протягом аналізованого періоду демонстрували коливання. Якщо у 2020-2023 роках спостерігалося їх зростання, то після 2023 року зафіксовано тенденцію до зменшення, що позитивно впливає на фінансову стійкість і знижує боргове навантаження. Зменшення частки позикового капіталу у структурі фінансування свідчить про підвищення рівня автономії підприємства АТ «Укрнафта».

Середня заробітна плата працівників АТ «Укрнафта» протягом останніх років суттєво зросла - з 16 283 грн у 2022 році до 32 390 грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Це свідчить про покращення соціально-економічних умов на підприємстві, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та ефективність політики стимулювання праці.

Водночас кількість працівників АТ «Укрнафта» має тенденцію до поступового скорочення - з 20 796 осіб у 2021 році до 18 926 осіб у 2024 році. Така динаміка може бути результатом оптимізації організаційної структури, автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій, що дозволяють зменшити трудомісткість робіт при збереженні або навіть зростанні обсягів виробництва.



Рисунок 2.4 - Графік динаміки основних фінансових показників АТ «Укрнафта» (2020–2024 рр.), побудований у мільярдах гривень

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство АТ «Укрнафта» демонструє високий рівень фінансової стабільності та ефективності управління, орієнтується на інноваційний розвиток і соціальну відповідальність.

Таблиця 2.7 - Розрахунок фінансових коефіцієнтів діяльності підприємства АТ «Укрнафта» за 2022-2024рр.

Показник	Формула	2024	2023	2022
Рентабельність продажів	Прибуток / Дохід	20,7%	27,1%	-12,4%
Коефіцієнт автономії	(Активи - Зобов'язання) / Активи	0,63	0,49	0,32
Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / Активи	0,37	0,51	0,68
Рентабельність активів (ROA)	Прибуток / Активи	25,8%	39,3%	-12,2%

Така динаміка показників створює передумови для подальшого сталого зростання і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз отриманих показників підприємства АТ «Укрнафта» з табл.2.7 свідчить, що показники рентабельності підтверджують високу ефективність діяльності підприємства у 2023–2024 роках.

Рентабельність продажів у 2024 році становить 20,7 %, що свідчить про здатність підприємства АТ «Укрнафта» отримувати понад 20 копійок чистого прибутку з кожної гривні реалізованої продукції. Хоча показник знизився порівняно з 2023 роком (27,1 %), він залишається на високому рівні.

Рентабельність активів (ROA) у 2024 році досягла 25,8 %, що є свідченням ефективного використання активів для генерування прибутку.

У 2022 році цей показник був від'ємним (-12,2 %), що відображає збитковість діяльності АТ «Укрнафта» у кризовий період.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 році становила 41,9 %, що характеризує високу прибутковість вкладень власників у підприємство АТ «Укрнафта».

Попередній рік демонструє ще вищий показник (77,3 %), що може бути наслідком нижчої бази власного капіталу після кризового періоду 2022 року.

Коефіцієнт автономії зріс із 0,32 у 2022 році до 0,63 у 2024 році, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства АТ «Укрнафта» від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт заборгованості зменшився з 0,68 до 0,37, тобто частка позикового капіталу в структурі балансу суттєво знизилася. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ефективне управління борговими зобов'язаннями.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у 2024 році підприємство АТ «Укрнафта» досягло високих показників ефективності та фінансової незалежності, а негативні результати 2022 року були успішно подолані завдяки грамотній політиці управління та адаптації до зовнішніх умов.

АТ «Укрнафта» є одним із найбільших постачальників паливно-енергетичних ресурсів в Україні та активним учасником системи публічних закупівель.

Упродовж останніх років підприємство бере участь у значній кількості тендерів - понад 13 300 процедур, що свідчить про високу ділову активність та ефективну тендерну політику компанії.

Таблиця 2.8 - Динаміка обсягів продажів і закупівель АТ «Укрнафта» за 2021-2025 рр.

Показник	2025	2024	2023	2022	2021
Продажі, грн	27 219 991 253	31 975 365 692	15 577 711 035	13 255 998	10 303
Покупки, грн	15 166 010 661	21 426 172 467	2 608 807 281	3 355 232	71 098 326

Аналізуючи динаміку показників, можна відзначити, що обсяг продажів підприємства АТ «Укрнафта» у 2024 році досяг 32 млрд грн, що вдвічі перевищує рівень 2023 року.

У 2025 році обсяг продажів дещо скоротився до 27,2 млрд грн, однак залишається на стабільно високому рівні. Це свідчить про збереження значних контрактних зобов’язань і стійку позицію підприємства АТ «Укрнафта» на енергетичному ринку України. Обсяги закупівель у 2024 році становили понад 21,4 млрд грн, що пов’язано з активною модернізацією виробничих потужностей, придбанням бурового обладнання та матеріалів для нафтогазового видобутку. У 2025 році їхній рівень скоротився до 15,2 млрд грн, що може свідчити про завершення окремих інвестиційних проєктів і оптимізацію витрат.

АТ «Укрнафта» є провідним постачальником пально-мастильних матеріалів для державних структур, насамперед для сектору безпеки та оборони.

Таблиця 2.9 - Основні замовників пально-мастильних матеріалів АТ «Укрнафта» 2021-2025рр.

№	Замовник	Сума контрактів
1	ДП МОУ «Агенція закупівель у сфері оборони»	38 135 777 604 грн
2	Філія «Центр забезпечення виробництва» АТ «Укрзалізниця»	10 947 578 656 грн
3	АТ «Укргазвидобування»	9 338 070 216 грн

Продовження таблиці 2.9

№	Замовник	Сума контрактів
4	Міністерство оборони України (департамент тилового забезпечення)	7 294 005 248 грн
5	Центральна база забезпечення ПММ Нацгвардії України	2 059 372 506 грн
6	СП «УкрКарпатОйл ЛТД»	1 840 000 000 грн
7	ДП «Ліси України»	1 676 735 194 грн
8	Головний центр будівництва та закупівель ДПСУ	1 517 323 876 грн
9	Центральна база забезпечення ПММ НГУ (в/ч 3071)	744 255 000 грн
10	Військова частина Т0710	363 716 316 грн

Найбільші обсяги реалізації припадають на державні оборонні структури, що підкреслює стратегічне значення компанії АТ «Укрнафта» для енергетичної безпеки країни.

Як замовник, АТ «Укрнафта» співпрацює з провідними національними та міжнародними постачальниками обладнання, матеріалів і послуг.

Таблиця 2.10 - Основні національні та міжнародні постачальники обладнання, матеріалів і послуг АТ «Укрнафта» 2021-2025рр.

№	Продавець	Сума контрактів
1	АТ «Енергетична компанія України»	3 080 061 616 грн
2	ТОВ «Інтерпайп Україна»	2 840 814 837 грн
3	ТОВ «Бурова компанія УкрБурСервіс»	2 038 071 520 грн
4	ТОВ «Сек'юрайті»	1 155 590 069 грн
5	ТОВ «Енергофінанс»	1 061 708 848 грн
6	ТОВ «Навігатор Комплект»	865 696 456 грн
7	Постачальник (ЄДРПОУ 35648843)	735 509 184 грн
8	ТОВ «Бурова компанія „Горизонти“»	702 951 087 грн
9	ТОВ «Спец-Ком-Сервіс»	644 321 879 грн
10	DP-Master Manufacturing Co., LTD	541 389 416 грн

Основні закупівлі пов'язані з придбанням бурового та енергетичного обладнання, що забезпечує стабільну роботу видобувних підрозділів АТ «Укрнафта».

Співпраця з українськими компаніями свідчить про підтримку внутрішнього ринку та імпортозаміщення.

Аналіз тендерної діяльності показує, що АТ «Укрнафта» виступає як потужний постачальник державних структур і водночас активний замовник промислової продукції.

Велика кількість укладених контрактів, масштаб участі у системі закупівель та стабільна динаміка продажів підтверджують високий рівень ділової репутації та ефективність управління контрактами.

На основі аналізу фінансових показників АТ «Укрнафта» за 2020–2024 роки можна зробити узагальнену оцінку поточного фінансово-економічного стану підприємства, виокремивши його сильні та слабкі сторони, а також визначивши перспективи розвитку.

Сильні сторони АТ «Укрнафта :

- Стабільне зростання доходу.

Протягом аналізованого періоду дохід підприємства збільшився майже утричі — з 35,5 млрд грн у 2020 р. до 105,2 млрд грн у 2024 р. Це свідчить про активну господарську діяльність, розширення ринку збуту та підвищення ефективності виробництва.

- Висока прибутковість у післякризовий період.

Після збитків у 2022 році (–5,05 млрд грн) компанія забезпечила чистий прибуток понад 21,7 млрд грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про гнучкість управління, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і підвищення фінансової результативності.

- Зміцнення фінансової стійкості.

Коефіцієнт автономії зріс із 0,32 у 2022 році до 0,63 у 2024 році, що свідчить про підвищення частки власного капіталу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

- Активна участь у державних тендерах.

Участь у понад 13 000 процедур державних закупівель, зокрема в контрактах із Міністерством оборони України, АТ «Укрзалізниця» та іншими великими замовниками, забезпечує стабільний попит, довгострокові угоди й стійке джерело доходу.

- Покращення соціально-економічних показників.

Середня заробітна плата працівників зросла майже вдвічі, що є індикатором підвищення добробуту персоналу та позитивного іміджу роботодавця.

- Інвестиційна активність.

Значне зростання активів (з 38,1 млрд грн до 84,2 млрд грн) свідчить про розширення виробничих потужностей і модернізацію основних засобів.

Слабкі сторони АТ «Укрнафта:

- Збитковість у 2022 році.

Отриманий збиток свідчить про вразливість компанії до макроекономічних і політичних ризиків, насамперед пов'язаних із воєнними діями та обмеженнями у сфері експорту-імпорту.

- Коливання рівня рентабельності.

Незважаючи на високий прибуток у 2023–2024 роках, показники рентабельності мають значні коливання, що свідчить про нестабільність прибутковості у короткостроковій перспективі.

- Зменшення кількості працівників.

Поступове скорочення персоналу (з 20,8 тис. до 18,9 тис. осіб) може вказувати на проблеми з кадровим потенціалом або надмірну автоматизацію без належної підготовки фахівців.

- Високий рівень залежності від державних контрактів.

Значна частка продажів припадає на державні замовлення, що підвищує ризики у випадку змін у політиці державних закупівель або бюджетних обмежень.

Перспективи подальшого розвитку господарської діяльності АТ «Укрнафта :

- Поглиблення інвестицій у видобувні технології та переробку.

Спрямування капіталовкладень у модернізацію технічних засобів дозволить підвищити ефективність видобутку й зменшити собівартість продукції.

- Розширення ринків збуту та диверсифікація клієнтської бази.

Вихід на нові регіональні ринки та збільшення частки приватних замовників зменшать залежність від державних контрактів.

- Посилення корпоративного управління та екологічної відповідальності.

Впровадження принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських стандартів) сприятиме зміцненню репутації компанії та залученню інвестицій.

- Цифровізація управлінських процесів.

Використання сучасних ІТ-рішень у сфері обліку, моніторингу й аналізу дозволить підвищити прозорість та ефективність управління фінансовими потоками.

Підприємство АТ «Укрнафта» не лише забезпечує енергетичні потреби держави, але й робить вагомий внесок у розвиток економіки України.

Отже, фінансово-економічні показники підприємства свідчать про поступове зміцнення позицій АТ «Укрнафта» на ринку, підвищення ефективності управління, зростання прибутковості та покращення фінансової стійкості у післякризовий період. Підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, модернізації виробництва та розширення участі у стратегічних державних проєктах.

Загалом АТ «Укрнафта» має потужний фінансовий потенціал, стабільні джерела доходів і високий рівень адаптивності до зовнішніх ризиків. За умови продовження структурних реформ, інвестицій у технологічне оновлення та диверсифікацію ринків збуту, підприємство має високі перспективи подальшого розвитку та може зміцнити свої позиції як ключового гравця нафтогазового ринку України.

2.3 Діагностика ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища

В сучасних умовах економічної, політичної та безпекової нестабільності, коли зовнішнє середовище підприємства швидко змінюється, для компаній нафтово-газового сектору як ніколи важливим стає ефективне управління ризиками. АТ «Укрнафта», як крупна вертикально інтегрована компанія з видобутку, підготовки, транспортування та реалізації нафти і газу, працює саме в умовах нестабільності: змінне регуляторне середовище, коливання цін на

енергоресурси, системні виклики безпеки та енергозабезпечення. У таких умовах діагностика системи ризик-менеджменту є ключовою складовою управлінської діяльності, оскільки від своєчасності виявлення, оцінки та контролю ризиків залежить стійкість, конкурентоспроможність і розвиток компанії.

Для проведення діагностики ризик-менеджменту АТ «Укрнафта» у контексті нестабільності запропоновано такі методи:

- Аналіз виробничо-фінансових показників (видобуток, доходи, прибуток, активи, зобов'язання) — як індикатор впливу ризиків.

- Оцінка виконання стратегічних і фінансових планів — як ознака управлінської ефективності.

- Аналіз внутрішніх контрольних механізмів: наявність аудиту, виявлених порушень.

- Питання інтеграції ризик-менеджменту в корпоративну культуру та структуру управління.

Характеристика зовнішнього середовища та специфіка ризиків для АТ «Укрнафта»:

1. Нестабільне зовнішнє середовище. Компанія АТ «Укрнафта»працює в умовах значної невизначеності:

- політична та безпекова нестабільність у країні, що може призводити до порушень роботи об'єктів, простоїв, додаткових витрат на захист і резерви;

- енергетична нестабільність (збої у постачанні електроенергії, обмеження напруги, нестабільність інфраструктури) - АТ «Укрнафта» має власні трансформаторні підстанції та мережі електропостачання, що також підпадають під ризик.

-зміни регуляторного середовища: державна політика, правове поле, правила видобутку, транспортування, екологічні вимоги — все це створює додаткову невизначеність;

- ринкові ризики: коливання світових і внутрішніх цін на нафту і газ, валютні ризики, конкуренція, зміни споживчого попиту (в тому числі роздрібний сегмент АЗК).

- виробничі технічні ризики та екологічні: старіння активів, складність буріння, технологічні ускладнення, можливі аварії чи екологічні інциденти.

2. Специфіка ризиків для АТ «Укрнафта».

З огляду на специфіку діяльності компанії виділяємо такі групи ризиків:

- виробничо-технологічні ризики: Наприклад, відставання від плану буріння свердловин — компанія АТ «Укрнафта» за 2024 р. не досягла планових показників.

- фінансові ризики: хоча обсяги видобутку зросли (газ +6,5 %, нафта +0,6 % за 2024 р.), чистий прибуток за 2024 р. склав лише 16,38 млрд грн, що значно менше ніж у 2023 р. (23,6 млрд грн) - це вказує на зростання витрат, ефект від ризику зниження маржі, ризик грошового потоку;

- ризики ринку та збуту: Наприклад, сегмент АЗС, нафтопродукти — конкуренція, логістика, ціноутворення;

- корпоративні/управлінські ризики: неефективність виконання стратегічних планів, можливість непрозорих дій, слабкий контроль;

- енергетичні, інфраструктурні та екологічні ризики: збої в енергопостачанні, екологічні штрафи чи витрати, виробничі аварії.

Ці специфічні ризики в сукупності утворюють високу потребу у системному ризик-менеджменті.

3. Стан системи ризик-менеджменту в АТ «Укрнафта».

Система управління ризиками (риск-менеджмент) в АТ «Укрнафта» формується на основі стандартних етапів: ідентифікація ризиків, їх оцінка (ймовірність × вплив), розробка заходів управління, контроль і моніторинг.

У публічних повідомленнях компанії наголошується на стратегії до 2027 р., але інформація про конкретні заходи управління ризиками представлена досить фрагментарно. В пресрелізах зазначено, що компанія, попри складну безпекову ситуацію, «продовжує працювати ефективно». Однак це більше загальні формулювання ніж опис системи управління ризиками.

Компанія має розгалужену інфраструктуру: виробничі управління, сервіси, свої підстанції та мережі, що створює можливості для контролю, але також — додаткові ризики через масштаби діяльності.

Оприлюднені фінансові дані показують, що активи компанії за 2024 р. становили ~84,19 млрд грн, зобов'язання ~31,42 млрд грн.

Це дає підстави оцінювати фінансову стійкість, але внутрішня інформація про ризик-показники, KPI ризик-офісу або звіти управління ризиками не є публічно деталізованою.

Це свідчить про слабкість внутрішнього контролю та корпоративного управління - критичний елемент ризик-менеджменту.

Для діагностики ефективності системи ризик-менеджменту можна використати такі критерії: своєчасність виявлення ризиків, адекватність реагування, інтеграція ризик-менеджменту у стратегію, прозорість та контроль.

Своєчасність: відставання від виробничих планів (знижена кількість буріння чи видобутку) вказує, що ризики не були своєчасно виявлені або їхній вплив недооцінений.

Таблиця 2.11 - Оцінка готовності до нестабільного середовища АТ «Укрнафта» за оцінкою за п'ятьма основними критеріями

Критерій	Оцінка (низька / середня / висока)	Коментар
Ідентифікація ризиків	Середня	Є базові механізми, але є ознаки відставання (нестача даних)
Оцінка та пріоритизація ризиків	Середня-низька	Видно, що вплив ризиків (витрати, невиконання) не повністю врахований
Реагування і заходи управління	Середня	Є зростання видобутку, але прибутковість падає - реагування не оптимальне
Моніторинг та контроль	Низька-середня	Великі порушення внутрішнього контролю свідчать про слабкий моніторинг
Інтеграція в стратегію і культура ризик-менеджменту	Середня-низька	Стратегія є, але дані про інтеграцію ризик-менеджменту обмежені

Адекватність реагування: хоча видобуток збільшився, прибуток знизився - це свідчить, що реагування на витратні ризики чи на зміни у середовищі не було достатньо ефективним.

Інтеграція у стратегію: компанія має стратегічні цілі, але дані про те, що система ризиків інтегрується в ці цілі, обмежені.

Прозорість та контроль: виявлені значні порушення (96 млрд грн) свідчать про слабкий контроль.

Отже, можна стверджувати, що система ризик-менеджменту АТ «Укрнафта» має базові елементи, проте її ефективність обмежена через специфіку нестабільного середовища, значну масштабність компанії та непрозорість деяких процесів.

Таким чином, можна зробити висновок, що система ризик-менеджменту АТ «Укрнафта» працює, але її ефективність обмежена, особливо в умовах нестабільного середовища. Компанія має відігравати проактивну роль в управлінні ризиками, а не лише реагувати на їх прояви.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «УКРНАФТА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Рекомендації щодо удосконалення ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища

Виявлені проблеми ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта»:

- Відсутність публічно доступної, деталізованої звітності з ризик-менеджменту (наприклад, ризик-карти, ризик-порогів, планів реагування).

- Слабкий контроль внутрішньої безпеки та аудиту - великий обсяг порушень.

- Неефективна трансформація росту видобутку у прибутковість - вказує на недостатнє врахування ризиків витрат, технологій, продуктивності.

- Недостатня інтеграція ризик-менеджменту у стратегію розвитку й корпоративну культуру.

- Обмежена адаптивність до змін зовнішнього середовища: потрібно більше сценаріїв, резервів, альтернативних планів.

Рекомендації щодо удосконалення ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта»:

1). Розробка комплексної ризик-карти для всіх ключових напрямків (видобуток, буріння, транспортування, збут, фінанси), з вказівкою ймовірності, впливу, відповідальних осіб, заходів.

Комплексна оцінка ризиків у діяльності АТ «Укрнафта» передбачає формування деталізованих ризик-карт (risk maps) для всіх стратегічно важливих напрямків. Ризик-карта включає опис ризику, оцінку ймовірності, рівня впливу, відповідальних осіб/підрозділів, а також заходи з мінімізації та реагування

Таблиця 3.12 - Ризик-карта напрямку «Видобуток» у діяльності АТ «Укрнафта»

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Відповідальні	Заходи реагування
Технологічний	Вихід з ладу насосно-компресорного обладнання	Висока	Високий	Критичний	Технічний департамент	Планова діагностика, запас обладнання, договори зі швидкої поставки
Геологічний	Недоотримання дебіту через непередбачувані властивості пластів	Середня	Високий	Високий	Геологічне управління	3D - моделювання пластів, корекція програм видобутку
Екологічний	Витоки нафти на місцях видобутку	Низька	Високий	Середній	Екологічна служба	Системи контролю тиску, інспекції, аварійні комплекти

Напрямок «Видобуток» є ключовим елементом операційної діяльності АТ «Укрнафта», оскільки визначає обсяги виробництва нафти й газу, рівень операційної рентабельності та стабільність грошових потоків підприємства. Через технологічну складність процесу видобутку та вплив природних факторів він характеризується значною кількістю ризиків, кожен з яких може спричинити економічні, екологічні або репутаційні наслідки.

Ризик-карта об’єднує три базові групи ризиків - технологічні, геологічні та екологічні - та визначає їхню ймовірність, рівень впливу, відповідальних підрозділів і заходи реагування, що АТ «Укрнафта» має застосовувати для забезпечення безперервного та безаварійного видобутку.

1. Технологічний ризик: Вихід з ладу насосно-компресорного обладнання.

Технологічний ризик є найбільш критичним у процесі видобутку, оскільки саме робота насосно-компресорного обладнання забезпечує стабільний дебіт свердловин. Аварійний вихід обладнання з ладу призводить до: зупинки

свердловини, падіння добового видобутку, збільшення витрат на ремонт, ризику виникнення вторинних аварійних ситуацій.

Характеристика ризику:

- Ймовірність: висока;
- Вплив: високий;
- Рівень ризику: критичний;
- Відповідальні: технічний департамент;
- Заходи реагування: проведення планової та позапланової діагностики насосно-компресорних систем; формування стратегічного запасу критичного обладнання (особливо ЕЦН та комплектуючих); укладення договорів зі швидкої поставки та сервісного обслуговування; впровадження систем онлайн-моніторингу параметрів роботи обладнання.

Цей ризик є системним, і його мінімізація напряму впливає на стабільність видобутку.

2. Геологічний ризик: Недоотримання дебіту через непередбачувані властивості пластів.

Геологічний ризик пов’язаний із природною невизначеністю властивостей продуктивних пластів, які не завжди точно прогнозуються у процесі геологічного моделювання. Це може проявлятися у: нижчому фактичному дебіті в порівнянні з проектним, швидкому падінні продуктивності свердловини, ускладненнях при цементуванні, перфорації, проведенні ГРП, неоптимальному розкритті пласта.

Характеристика ризику:

- Ймовірність: середня;
- Вплив: високий;
- Рівень ризику: високий;
- Відповідальні: геологічне управління;
- Заходи реагування: використання сучасного 3D- та 4D-моделювання геологічних пластів; регулярна корекція програм видобутку на основі отриманих фактичних даних; проведення додаткових досліджень

свердловин (ГДІ, каротаж, ПЛТ); застосування технологій стимулювання видобутку для компенсації недоотриманого дебіту.

Геологічні ризики є притаманними будь-якій нафтогазовій компанії, проте АТ «Укрнафта» зменшує їхній вплив шляхом модернізації підходів до геомоделювання.

3. Екологічний ризик: Витоки нафти на місцях видобутку.

Екологічні ризики мають не лише економічні, але й нормативні та репутаційні наслідки, оскільки кожен витік нафти: шкодить довкіллю, вимагає ліквідаційних заходів, може призвести до штрафів від державних органів, впливає на імідж підприємства.

Основними причинами таких подій є корозія трубопроводів, порушення герметичності устаткування, перевищення робочого тиску.

Характеристика ризику:

- Ймовірність: низька;
- Вплив: високий;
- Рівень ризику: середній;
- Відповідальні: екологічна служба;
- Заходи реагування: встановлення та обслуговування систем контролю тиску і герметичності; регулярні інспекції та профілактичні огляди трубопроводів; використання аварійних комплектів і мобільних бригад швидкого реагування; модернізація трубопроводів та впровадження антикорозійного захисту.

Враховуючи чинне законодавство та міжнародні стандарти ESG, екологічні ризики потребують особливої уваги.

Ризик-карта для напряму «Видобуток» дає змогу комплексно оцінити найбільш критичні загрози, що впливають на операційну стабільність АТ «Укрнафта». Усі три групи ризиків - технологічні, геологічні та екологічні - потребують системного управління, інтеграції цифрових інструментів моніторингу та підвищення якості планування видобувних операцій. Їх належне

опрацювання є запорукою стабільності виробництва, фінансової стійкості та відповідності компанії міжнародним стандартам у сфері управління ризиками.

Таблиця 3.13 - Ризик-карта «Буріння» у діяльності АТ «Укрнафта»

Категорія ризику	Опис	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Відповідальні	Заходи
Технічний	Аварії бурової установки	Середня	Критичний	Дуже високий	Дирекція буріння	Підсилення контролю, навчання персоналу, аудит технічних регламентів
Фінансовий	Перевищення бюджету свердловини	Висока	Середній	Високий	Фіндепартамент + буріння	Контроль кошторисів, робота з підрядниками на фіксованих ставках
Логістичний	Затримка доставки техніки	Середня	Високий	Високий	Відділ логістики	Контракти з альтернативними перевізниками, локальні склади

Ризик-карта для напряму «Буріння» відображає систематизовану оцінку ключових ризиків, які впливають на ефективність, безперервність та економічну доцільність процесу спорудження свердловин в АТ «Укрнафта». Особливість бурових робіт полягає у високій капіталомісткості, технологічній складності та залежності від зовнішніх підрядників і логістичних ланцюгів. Тому цей напрямок характеризується значною концентрацією операційних, фінансових та організаційних ризиків.

У таблиці виділено три базові категорії ризиків — технічні, фінансові та логістичні, які найбільш суттєво впливають на результативність бурових програм. Для кожного ризику визначено його сутність, ймовірність виникнення, рівень впливу на хід будівництва свердловин, інтегральний рівень ризику та комплекс заходів управління.

1. Технічний ризик: аварії бурової установки.

Цей ризик охоплює можливість відмови ключового бурового обладнання, включно з буровою вишкою, насосами, роторною системою, противикидним обладнанням чи системами циркуляції. Аварії на буровій установці можуть призвести до простоїв, втрати інструменту в свердловині, ускладнення геологічного характеру, додаткових витрат та загроз безпеці персоналу.

- Ймовірність: середня.
- Вплив: критичний.
- Рівень ризику: дуже високий.
- Відповідальні: дирекція буріння.

- Заходи управління: посилення технічного контролю за станом бурового обладнання; проведення регулярних регламентних оглядів та аудиту технічних документів; підвищення кваліфікації та технічне навчання персоналу; впровадження системи ранньої діагностики та оперативного реагування на відхилення в роботі обладнання.

Цей ризик є одним з найбільш критичних у процесі буріння, оскільки технічна несправність безпосередньо створює загрозу безпеці, збільшує строки буріння та суттєво підвищує собівартість свердловини.

2. Фінансовий ризик: перевищення бюджету свердловини.

Фінансовий ризик пов’язаний з відхиленням фактичної вартості бурових робіт від затверджених кошторисів. Основними причинами можуть бути непередбачені геологічні ускладнення, неефективність підрядних робіт, збільшення часу буріння, здорожчання матеріалів, техніки та логістики.

- Ймовірність: висока.
- Вплив: середній.
- Рівень ризику: високий.
- Відповідальні: фінансовий департамент спільно з дирекцією буріння.

- Заходи управління: підсилення контролю витрат на всіх етапах буріння; аудит кошторисів перед затвердженням; застосування контрактів із підрядниками за фіксованими ставками (fixed-price contracts); порівняння ринкових цін на матеріали та оренду техніки; планування резервів (contingency budget).

Цей ризик напряму впливає на фінансову дисципліну та економічну ефективність бурової програми. Його актуальність зростає в умовах нестабільності ринку інженерно-бурових послуг.

3. Логістичний ризик: затримка доставки техніки та матеріалів.

Даний ризик охоплює можливість порушення строків постачання бурового устаткування, труб, цементу, бурового розчину, запасних частин та іншого критичного забезпечення. Затримки логістики здатні повністю зупинити процес буріння, викликати тривалі простої та збільшити загальний термін будівництва свердловини.

- Ймовірність: середня.
- Вплив: високий.
- Рівень ризику: високий.
- Відповідальні: відділ логістики.
- Заходи управління: укладання контрактів з альтернативними постачальниками та перевізниками; створення локальних складів з критичними матеріалами; планування ланцюгів постачання; використання цифрових систем відстеження руху вантажів.

Ефективність логістики є критичним фактором безперервності бурових робіт, а збої у постачанні призводять до значних економічних втрат.

Таким чином, ризик-карта напряму «Буріння» відображає найбільш суттєві загрози, які чинять вплив на виробничий цикл у АТ «Укрнафта». Технічні, фінансові та логістичні ризики мають високий рівень значущості та вимагають постійної уваги керівництва і впровадження комплексних заходів управління. Їх мінімізація є ключовою умовою підвищення ефективності бурових проектів, скорочення витрат та дотримання виробничих графіків.

Розроблені ризик-карти дають можливість:

- Формувати єдиний реєстр ризиків для всіх підрозділів.
- Підвищити прозорість у процесах планування та управління.
- Встановити відповідальність за кожен ризик.
- Побудувати систему моніторингу ризиків у реальному часі.
- Підвищити адаптивність компанії до змін нестабільного середовища.

2). Створення ризик-офісу або централізованої служби управління ризиками, підпорядкованої вищому керівництву, з регулярними звітами наглядовій раді.

Зважаючи на масштаби операцій АТ «Укрнафта», обсяг капітальних інвестицій (понад 7,4 млрд грн у 2023 р.) та частку видобутку близько 6 % нафти й 5 % газу України, створення повноцінного централізованого ризик-офісу є стратегічно важливим. Такий підрозділ має забезпечувати системне, проактивне та стандартизоване управління ризиками по всьому ланцюгу створення вартості: видобуток – буріння – транспортування – переробка – збут – фінанси – безпека – IT – ESG.

Пропонується сформувати ризик-офіс чисельністю 7–12 осіб, у складі: Chief Risk Officer (CRO) – 1 особа; аналітичний сектор (risk analysts) – 3–5 осіб; сектор внутрішньої методології та контролю (risk controllers) – 2–3 особи; моніторинг операційних ризиків (risk monitoring specialists) – 1–2 особи.

Загальні витрати на утримання підрозділу оцінюються в межах: 18–26 млн грн на рік, що становить лише 0,25–0,35 % від річних операційних витрат компанії - при потенційному економічному ефекті до 250–500 млн грн запобіганих втрат щорічно.

Ризик-офіс виконує: регулярну ідентифікацію ризиків (мінімум 4 рази на рік формуються оновлені ризик-карти всіх напрямків, щомісячний моніторинг ТОП-10 критичних ризиків); кількісна оцінка ризиків методами Monte-Carlo (2000–5000 симуляцій), VaR (Value at Risk), сценарного моделювання (очікуваний результат - можливість прогнозувати збитки із точністю до 85–90 %); розробка планів реагування для кожного ризику встановлюється допустимий поріг (KRI), відповідальна особа, план скорочення, ухилення або передачі ризику.

Ризик-офіс має забезпечувати формування регулярних звітів: щомісячний операційний звіт (фактичні події та відхилення, зміни індикаторів ризику (KRI), розрахунок потенційних втрат); квартальний звіт для правління (оновлені ризик-карти, сценарії впливу зовнішнього середовища, аналіз фінансової стійкості, оцінка ймовірних збитків); піврічний звіт наглядовій раді (оцінка стратегії ризик-менеджменту, відповідність політикам, ISO 31000, COSO ERM, рекомендації щодо інвестицій, безпеки, екології, інтегрований «Risk Appetite Statement»).

За оцінками типових нафтогазових компаній (BP, Equinor, MOL Group), впровадження централізованого ризик-офісу дозволяє:

- зменшити аварійність обладнання на 20–35 %,
- скорочення втрат від простоїв на 15–25 %,
- економія 80–150 млн грн щорічно на оптимізації ремонтів, закупівель і логістики,
- зниження екологічних інцидентів на 30–40 %,
- підвищення точності прогнозів видобутку на 12–18 %,
- зростання інвестиційної привабливості (ESG + рейтинг корпоративного управління).

Створення ризик-офісу в АТ «Укрнафта» є економічно виправданим і стратегічно необхідним рішенням.

3). Впровадження ключових показників ризик-менеджменту (KRIs), наприклад: відсоток виконання плану буріння, витрати на 1 т видобутку, % простоїв обладнання, частка невиконання фінплану, кількість інцидентів безпеки.

Для підвищення прозорості та ефективності управління ризиками в АТ «Укрнафта» пропонується запровадити систему ключових показників ризик-менеджменту (KRI), які дозволять кількісно відстежувати ризики на операційному, технологічному, фінансовому та стратегічному рівнях.

Встановлення чітких порогових значень забезпечить можливість раннього попередження, а також дозволить наглядовій раді та правлінню приймати рішення на основі даних.

1. KRI для виробничо-технологічного блоку:

- Відсоток виконання плану буріння - оцінює ризик відставання від річної програми розробки родовищ (цільове значення (норма): 95–100 %, пороговий рівень ризику (жовта зона): 90–95 %, критичний рівень (червона зона): <90 %).

Порушення плану може призвести до втрати до 150–300 тис. т річного видобутку, що еквівалентно 2–3 млрд грн недоотриманого доходу.

- Витрати на 1 т видобутку (lifting cost) - один із ключових операційних KRI, який прямо пов’язаний із фінансовими ризиками. Поточний середній рівень (орієнтовно): 5 500–6 800 грн/т, цільове значення: ≤ 6 000 грн/т, пороговий рівень ризику: 6 000–7 000 грн/т, критичний рівень: > 7 000 грн/т.

Перевищення критичного порогу на кожні 1 000 грн/т збільшує операційні витрати приблизно на: +450–500 млн грн на рік (за середньому видобутку 450–500 тис. т).

- Відсоток простоїв технологічного обладнання. Показник операційної надійності насосно-компресорних труб, верстатів-качалок, фонтанної арматури тощо.

2. KRI для фінансового блоку:

- Частка невиконання фінансового плану - показує ступінь реалізації бюджетних прогнозів, впливає на інвестиції, дивіденди та кредитні зобов’язання (цільове значення: ≤ 5 % відхилення, пороговий рівень: 5–10 %, критичний рівень: >10 %). Відхилення понад 10 % означає ризик недофінансування проектів на суму: до 500–900 млн грн щорічно.

- Частка прострочених кредиторських зобов’язань - визначає ризик ліквідності (ціль: < 3 % від загальної кредиторської заборгованості, пороговий рівень: 3–6 %, критичний: > 6 %). Перевищення критичного рівня може створити касовий розрив до: 300–600 млн грн.

3. Інтеграція KRI у систему корпоративного управління.

Запровадження кількісних KRI дасть можливість: автоматично формувати щомісячні KRI-dashboard (Power BI); забезпечити раннє попередження про критичні ризики за 30–60 днів до їхнього настання; підвищити точність бюджетування на 10–15 %; зменшити аварійність та екологічні інциденти на 15–30 %; скоротити операційні витрати на 80–120 млн грн щорічно.

Отже, Впровадження системи KRI дозволить АТ «Укрнафта»: встановити прозорі, кількісні пороги допустимих ризиків, забезпечити безперервний моніторинг ризиків у реальному часі, посилити контроль за ключовими операціями (буріння, видобуток, труби, обладнання), підвищити якість

управлінських рішень для правління й наглядової ради, зменшити втрати та підвищити фінансову стійкість компанії.

4). Посилення внутрішнього аудиту і контролю: регулярні внутрішні і зовнішні аудити, інспекції, контроль виконання заходів з ризиків - з особливим акцентом на попередження великих втрат (наприклад, ~96 млрд грн).

Для значного зниження операційних, фінансових та комплаєнс-ризиків в АТ «Укрнафта» необхідно суттєво посилити систему внутрішнього аудиту та контролю, орієнтуючись на попередження збитків, масштаби яких у минулі періоди сягали ≈ 96 млрд грн (фінансові втрати, збитки від шахрайства, недоотримані доходи, непродуктивні витрати тощо).

1. Регулярність і масштабність аудитів.

Збільшення частоти внутрішнього аудиту. Наразі в українських компаніях аудити виконуються 1 раз на рік. Рекомендовано збільшити частоту до 1 раз на квартал для високоризикових напрямів (буріння, закупівлі, логістика, видобуток). Це забезпечить покриття критичних процесів на рівні 4 аудитів на рік замість 1, що підвищує ймовірність виявлення порушень у 3,5–4 рази. Зовнішній аудит. Двічі на рік аудит від незалежних аудиторів (Big4 або еквівалент). Очікуване виявлення додаткових ризиків на суму: 1,2–2,5 млрд грн (за статистикою державних енергетичних компаній).

2. Посилення інспекційного контролю на виробництві.

Контроль технологічних об’єктів мінімум 12 інспекцій на рік на кожному родовищі (раніше 4-6), підвищення охоплення контрольними заходами з 35–40 % до 80–90 %, зниження ризику аварійності обладнання на 20–30 %, що відповідає запобіганню втратам у розмірі до 300–450 млн грн щорічно. Екологічні інспекції щомісячні перевірки замість поквартальних.

2. Контроль виконання планів управління ризиками.

Виконання заходів з ризиків: ціль ≥ 95 % → критичний рівень ≤ 80 %. Невиконання плану ризик-менеджменту на 20 % зазвичай призводить до: подвоєння ймовірності настання інцидентів, втрат у межах: 250–600 млн грн на рік.

3. Впровадження антикорупційного та комплаєнс-контролю

Перевірка 100 % закупівель понад 1 млн грн. Побудова системи «червоних прапорців»: одноманітні контрагенти, завищені ціни, відсутність конкуренції. У середньому дає економію: 5–12 % від суми закупівель, що для «Укрнафти» означає: 1,5–3,2 млрд грн щороку. Перевірка логістики: контроль всіх логістичних контрактів >3 млн грн, мінімізація крадіжок ПММ та сировини на:15–30 %, економія:70–140 млн грн.

Після впровадження рекомендацій очікувані результати такі: сумарне зниження збитків та втрат від 3,5 до 6,9 млрд грн на рік, ймовірність повторення масштабних втрат масштабу 96 млрд грн, знижується у 5–7 разів.

Посилення системи внутрішнього аудиту, контрольних інспекцій та зовнішнього контролю дозволить АТ «Укрнафта»: значно зменшити рівень фінансових і операційних ризиків, попереджати втрати у розмірі кількох мільярдів гривень щорічно, мінімізувати ймовірність повторення масштабних негативних сценаріїв, підвищити прозорість і довіру з боку наглядової ради та державних органів.

5). Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування: сценарне планування (наприклад, базовий, оптимістичний, песимістичний сценарії), резервні варіанти, адаптивні стратегії.

Для підвищення стійкості АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища необхідно впровадити повноцінну систему сценарного планування, що дозволить прогнозувати фінансові та операційні результати залежно від змін ринку, геополітичних ризиків, регуляторних умов і операційної ефективності компанії.

Формування трирівневої системи сценаріїв. Система включає три ключові сценарії — базовий, оптимістичний та песимістичний. Кожен має чіткі числові параметри: ціна на нафту, рівень видобутку, витрати, капітальні інвестиції, валютні ризики.

1. Базовий сценарій (ймовірність 50–60%), ціна на нафту — $75/барель, середньорічний видобуток — 1,45 млн т, капітальні інвестиції (CAPEX) — 10,5

млрд грн, експлуатаційні витрати (OPEX) — 28 млрд грн, прибуток компанії до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA) від 14 до 17 млрд грн.

2. Оптимістичний сценарій (ймовірність 15–20%) включає сприятливу ринкову кон'юнктуру, зростання продуктивності та меншу аварійність, ціна — $90/барель, видобуток — 1,55–1,60 млн т, капітальні інвестиції (CAPEX) — 12 млрд грн, експлуатаційні витрати (OPEX) — 27 млрд грн (за рахунок зниження аварійності на 15%), прибуток компанії до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA) — 18–22 млрд грн. Економічний виграш порівняно з базовим:+3–5 млрд грн EBITDA

3. Песимістичний сценарій (ймовірність 25–30%). Передбачає: падіння цін на нафту, зростання аварій, логістичні або геополітичні обмеження. Параметри: ціна — $60/барель, Видобуток — 1,30–1,35 млн т, капітальні інвестиції (CAPEX) — 8,5–9,0 млрд грн, експлуатаційні витрати (OPEX) — 30–32 млрд грн, прибуток компанії до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA) — 8–10 млрд грн. Економічні втрати порівняно з базовим: –6–7 млрд грн.

Для АТ «Укрнафта» інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування передбачає:

- формування трьох прогнозних сценаріїв із конкретними фінансовими параметрами;

- створення резервів (фінансових — до 2,5 млрд грн, матеріальних — на 45–60 днів запасів);

- запровадження адаптивних стратегій із чіткими тригерами управлінських рішень;

- регулярний перегляд стратегічних планів та моніторинг ризиків у режимі реального часу.

Очікуваний результат — зменшення ризикового впливу на 25–40% та стабілізація прибуток компанії до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA) з потенційним зростанням до 22 млрд грн.

6). Підвищення інформаційної прозорості: регулярне публічне розкриття інформації про ризики, заходи, результати управління ризиками - це підвищує довіру акціонерів та спроможність реагувати на зовнішні зміни.

Для покращення управління ризиками та підвищення довіри акціонерів, партнерів і державних органів АТ «Укрнафта» доцільно впровадити систему регулярного публічного розкриття інформації про ризики та результати роботи ризик-менеджменту. Пропонується:

1. Публікація щоквартального Risk Report (Звіт про ризики). Документ обсягом 20–30 сторінок, у якому відображаються: топ-10 ключових ризиків компанії; зміна рівнів ризиків (у вигляді індексів або діаграм); карти ризиків по напрямках: видобуток, буріння, логістика, збут, фінанси; % реалізованих заходів із плану реагування (ціль — не менше 85% на квартал).

2. Створення онлайн-розділу «Risk Management» на корпоративному сайті. Оновлення — 1 раз на місяць. Публікуються: короткі ризик-огляди; KRI-показники; повідомлення про виконані заходи; політики та регламенти (не менш як 10 ключових документів у відкритому доступі).

3. Річний інтегрований звіт із розділом «Управління ризиками». Обсяг: 15–20% від усього річного звіту який містить: сценарний аналіз (3 сценарії); оцінку фінансового впливу ризиків (в грн і в % EBITDA); структуру ризик-менеджменту; аналіз ефективності Risk Response (зниження збитків на 10–20% на рік).

4. Публічні Risk-briefing для акціонерів та партнерів. Періодичність: 2 рази на рік. Формат: онлайн/офлайн презентація 45–60 хв. Показники: виконання Risk Map; зміна ризикового профілю компанії; прогрес у зменшенні інцидентів (ціль — мінус 15% на рік).

5. Запуск Risk Dashboard (дашборду) у Power BI. Оновлення — щотижня. Містить ключові KPI та KRI: рівень аварійності; простої обладнання; відхилення від бюджету проєктів; рівень виконання бурових програм; прогрес екологічних заходів. Акціонери отримують доступ у «read-only» режимі.

6. Розкриття інформації про інциденти (знеособлено). Раз на квартал публікується короткий аналіз: кількість інцидентів; їхній тип; фінансовий ефект (в грн); заходи для недопущення повторення. Ціль: зменшення кількості критичних інцидентів на 12–18% щороку.

Очікуваний ефект від впровадженн системи регулярного публічного розкриття інформації про ризики та результати роботи ризик-менеджменту:

- Зростання довіри акціонерів та державних органів.
- Підвищення інвестиційної привабливості компанії.
- Швидше реагування на операційні та фінансові ризики.
- Формування іміджу відкритої, керованої та прогнозованої компанії.
- Зменшення сукупного ризикового профілю на 10–15% протягом 1 року.

7). Формування корпоративної культури ризик-менеджменту: навчання персоналу, підвищення компетентності, залучення в процеси ризик-ідентифікації, створення мотивації до прогнозування і мінімізації ризиків.

Розвиток корпоративної культури ризик-менеджменту в АТ «Укрнафта» є ключовим елементом зменшення фінансових, технологічних та операційних ризиків. Для цього пропонується комплекс програми, який охоплює навчання, мотивацію, стандартизацію та залучення персоналу до системного управління ризиками.

1. Навчання персоналу (Risk Training Program). Створити багаторівневу систему навчання для всіх працівників:

- Базовий тренінг з ризик-менеджменту (для всіх співробітників).
- Поглиблене навчання (для керівників і фахівців критичних напрямків).
- Щорічні практичні навчання («Risk Drills»).

2. Підвищення компетентності та професіоналізації ризик-функції6

- Створення внутрішнього реєстру сертифікованих ризик-менеджерів Ціль: не менше 10 сертифікованих фахівців протягом року.

2. Річний бюджет на підвищення кваліфікації. Рекомендовано закладати: 1,5–2 млн грн на рік.

3. Залучення персоналу до ризик-ідентифікації6

- Запровадження програми “Risk Voice”. Кожен співробітник може подати повідомлення про ризик або потенційний інцидент.

- Щоквартальні стратегічні Risk-сесії. Учасники: керівники напрямків + ризик-офіс. Результат: оновлення Risk Map і планів реагування.

4. Мотиваційна система для підвищення ефективності у сфері ризик-менеджменту:

- Інтеграція ризикових KPI у систему преміювання.

- Програма “Risk Champion of the Month”. Нагорода за найкращу ініціативу у сфері ризиків. Критерії: виявлення ризиків, економічний ефект, якість аналізу.

5. Комунікації та впровадження ризик-орієнтованого мислення:

- Щотижневі Risk-дайджести.

- Візуалізація ризиків на об’єктах.

Очікувані результати через 12 місяців від запропонованого комплексу програми:

- Зниження виробничої аварійності на 12–18%.
- Скорочення незапланованих простоїв на 10–15%.
- Підвищення точності прогнозування ризиків на 20–25%.
- Зростання залученості персоналу у ризик-процеси до 60%.
- 90% виконання планів реагування (Risk Action Plans).

- Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Отже, проведений аналіз системи управління ризиками АТ «Укрнафта» виявив значні можливості для підвищення ефективності та адаптивності компанії до сучасних викликів нестабільного середовища. Запропоновані рекомендації формують цілісний, взаємопов’язаний підхід, спрямований на підсилення стратегічної стійкості, технологічної надійності та прозорості управління.

По-перше, створення ризик-карт для всіх ключових напрямків діяльності забезпечує чітку структуризацію ризиків, формує єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на загрози. Це підсилюється формуванням централізованого ризик-офісу, який забезпечує

координацію, контроль та методологічну підтримку ризик-процесів на рівні всього підприємства.

По-друге, впровадження ключових показників ризик-менеджменту (KRI) створює базу для кількісного контролю ризиків, дозволяє зіставляти планові показники з фактичними та формувати прозору систему управління ризиковими подіями. Це сприяє підвищенню фінансової дисципліни, зниженню операційних втрат та стабілізації ключових виробничих процесів.

По-третє, посилення внутрішнього аудиту та контролю істотно знижує ризики зловживань, порушень та технологічних інцидентів. Регулярні внутрішні й зовнішні аудити, інспекції, а також системний моніторинг виконання планів реагування дозволяють мінімізувати масштаб потенційних втрат, у тому числі таких, що в минулі роки досягали десятків мільярдів гривень.

По-четверте, інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування забезпечує підвищення стійкості компанії шляхом впровадження сценарних моделей розвитку, розробки альтернативних стратегій і створення адаптивних механізмів реагування. Це особливо важливо в умовах воєнних ризиків, енергетичних коливань та нестабільності світових ринків нафти.

По-п’яте, підвищення інформаційної прозорості через регулярне розкриття даних про ризики, їх динаміку та результати управлінських заходів стимулює довіру акціонерів, партнерів та інвесторів. Це позитивно впливає на імідж компанії й створює репутацію ефективного та передбачуваного виробника на енергетичному ринку.

Нарешті, формування корпоративної культури ризик-менеджменту забезпечує стійку інтеграцію ризик-мислення в щоденну діяльність персоналу. Навчання, мотиваційні програми, залучення співробітників до ризик-ідентифікації та впровадження ризикових KPI створюють довгострокову систему превентивного управління ризиками, яка значно зменшує ймовірність технічних, фінансових та операційних втрат.

Усі сім рекомендацій утворюють єдину багаторівневу модель удосконалення ризик-менеджменту АТ «Укрнафта», яка включає:

- структуризацію ризиків;
- створення інституційної бази управління;
- впровадження кількісних контрольних показників;
- посилення аудиту;
- стратегічну адаптацію;
- підвищення прозорості;
- розвиток корпоративної культури ризик-орієнтованого управління.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить АТ «Укрнафта» не лише значно знижувати рівень ризиків, але й забезпечити стійке зростання, підвищення ефективності виробничих процесів та зміцнення позицій на енергетичному ринку України в умовах високої нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення сутності, специфіки та сучасних тенденцій розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища, охарактеризована господарська діяльність та проаналізовано фінансово-економічні показники АТ «Укрнафта», виявлено особливості ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» та розроблено рекомендації щодо його удосконалення.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства. Наявність дієвої системи ризик-менеджменту дозволяє не лише уникати небажаних наслідків, а й формувати конкурентні переваги, що забезпечують довгострокову стабільність і результативність діяльності компанії.

Слід підкреслити, що управління ризиками пов'язане не лише з негативними, але й із позитивними наслідками. Його сутність полягає у своєчасному визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів і в управлінні цими відхиленнями для підвищення ймовірності досягнення бажаних результатів, зменшення збитків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Управління ризиками передбачає як виявлення загроз, так і визначення перспектив розвитку та можливостей для вдосконалення діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати ймовірність небажаних подій і водночас підвищити ефективність бізнес-процесів [5].

Організація процесу ризик-менеджменту на підприємстві повинна ґрунтуватися на постійному внутрішньому аналізі та контролі. Комплексний моніторинг ризиків передбачає детальне налагодження системи внутрішнього контролю, що дозволяє зменшити потребу у зовнішніх перевірках. Одним із

ключових завдань є вибір ефективної стратегії запобігання та мінімізації ризиків. Недостатня увага до оцінки ризик-апетиту підприємства може призвести до кризових явищ, непередбачуваних втрат і фінансової нестабільності.

2. Встановлено сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в системі управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту значною мірою формуються під впливом процесів цифровізації та технологічних інновацій, що створюють нові виклики для підприємств. До ключових аспектів цих тенденцій належать:

- цифрові ризики;
- технологічні інновації;
-глобальні виклики;
- ризики цифрової трансформації;
- регулятивні ризики.

Зазначені тенденції підтверджують необхідність постійного аналізу та адаптації підходів до управління ризиками з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

3. Охарактеризовано господарську діяльність компанії АТ «Укрнафта». АТ «Укрнафта» є стратегічно важливим підприємством паливно-енергетичного комплексу України, діяльність якого охоплює повний цикл від видобутку до реалізації нафти, газу та нафтопродуктів.

Потужна матеріально-технічна база, сучасні технології, висока кваліфікація персоналу та диверсифікація напрямів діяльності забезпечують компанії стійке становище на енергетичному ринку, а також вагомий внесок у розвиток економіки держави.

4. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрнафта». Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у 2024 році підприємство АТ «Укрнафта» досягло високих показників ефективності та фінансової незалежності, а негативні результати 2022 року були успішно подолані завдяки грамотній політиці управління та адаптації до зовнішніх умов.

Аналіз тендерної діяльності показує, що АТ «Укрнафта» виступає як потужний постачальник державних структур і водночас активний замовник промислової продукції.

Велика кількість укладених контрактів, масштаб участі у системі закупівель та стабільна динаміка продажів підтверджують високий рівень ділової репутації та ефективність управління контрактами.

Отже, фінансово-економічні показники підприємства свідчать про поступове зміцнення позицій АТ «Укрнафта» на ринку, підвищення ефективності управління, зростання прибутковості та покращення фінансової стійкості у післякризовий період. Підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, модернізації виробництва та розширення участі у стратегічних державних проєктах.

Загалом АТ «Укрнафта» має потужний фінансовий потенціал, стабільні джерела доходів і високий рівень адаптивності до зовнішніх ризиків. За умови продовження структурних реформ, інвестицій у технологічне оновлення та диверсифікацію ринків збуту, підприємство має високі перспективи подальшого розвитку та може зміцнити свої позиції як ключового гравця нафтогазового ринку України.

5. Проведено діагностику ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного середовища. Можна стверджувати, що система ризик-менеджменту АТ «Укрнафта» має базові елементи, проте її ефективність обмежена через специфіку нестабільного середовища, значну масштабність компанії та непрозорість деяких процесів.

Таким чином, можна зробити висновок, що система ризик-менеджменту АТ «Укрнафта» працює, але її ефективність обмежена, особливо в умовах нестабільного середовища. Компанія має відігравати проактивну роль в управлінні ризиками, а не лише реагувати на їх прояви.

6. Розроблено рекамендації щодо удосконалення ризик-менеджменту в системі управління підприємством АТ «Укрнафта» в умовах нестабільного

середовища. Рекомендації утворюють єдину багаторівневу модель удосконалення ризик-менеджменту АТ «Укрнафта», яка включає:

- структуризацію ризиків;
- створення інституційної бази управління;
- впровадження кількісних контрольних показників;
- посилення аудиту;
- стратегічну адаптацію;
- підвищення прозорості;
- розвиток корпоративної культури ризик-орієнтованого управління.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить АТ «Укрнафта» не лише значно знижувати рівень ризиків, але й забезпечити стійке зростання, підвищення ефективності виробничих процесів та зміцнення позицій на енергетичному ринку України в умовах високої нестабільності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балдинюк, В. (2023). РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Економіка та суспільство*, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39 (дата звернення: 06.10.2025).

2. Гусаріна Н. В., Черкасова С. О. Ризик менеджмент надзвичайних ситуацій. Оглядова стаття. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 3(17). С. 63–68. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.9 (дата звернення: 06.10.2025).

3. Демченко Г. В., Аванесова Н. Е. Інтеграція в загальну ризик-менеджменту стратегію розвитку підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків : ХНАДУ, 2024. № 2(33). С. 38–49. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.38 (дата звернення: 06.10.2025).

4. Савкіна У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2022. № 2(26). С. 80–88. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88 (дата звернення: 06.10.2025).

5. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. Вип. 1. С. 70–79. DOI: http://doi.org/10.32750/2019-0106 (дата звернення: 06.10.2025).

6. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5 (дата звернення: 06.10.2025).

7. Штангрет А., Караїм М., Караїм, О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0 072/2024-60-8 (дата звернення: 06.10.2025).

8. Jones A., Smith P., Brown D. (2022) Corporate culture and risk management integration. Strategic Management Journal. Vol. 43. Issue 5. Pp. 987–1003.

9. Ризик-менеджмент : навч.-метод. Посібник. О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с. ISBN 978–617–8430–05–4 (дата звернення: 06.10.2025).

10. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ», 2022, 132 с.

11. Демченко Г. В. Ризик менеджмент [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого бакалаврського рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.

12. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н. С., Федулова І. В., Мазник Л. В., Кириченко О. М., Удворгелі Л. І.; за заг. ред. Скопенко Н. С. К.: НУХТ, 2021. 344 с.

13. Кібік О., Слободянюк О., Примаченко І., Кузнецова Л. Фінансове забезпечення проєкту: навч. -метод. посіб. [Електронне видання] Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2023. 118 с.

14. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.

15. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

16. Слободянюк О.В., Котлубай В. О., Отливанська Г. А. Менеджмент у двох частинах: фінансовий, страховий: методичні рекомендації та завдання для проведення практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: НУ «Одеська юридична академія», 2021. 106 с.

17. Проектний аналіз: навч. посібник / Н. Й. Басюркіна, С. А. Горбаченко, В. А. Карпов, Р. І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В. А.). К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

16. Закони України. URL: http://gov.ua. (дата звернення: 27.10.2025).

17. Веб портал парламенту України. URL: https://www.rada.gov.ua/ (дата звернення: 27.10.2025).

18. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.(дата звернення: 27.10.2025).

19. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: http://www.kmu.gov.ua/. (дата звернення: 27.10.2025).

20. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk (дата звернення: 27.10.2025).

21. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 27.10.2025).

22. Національний банк України URL: https://bank.gov.ua/(дата звернення: 27.10.2025).

23. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки", №30 (серпень, 2023). С. 89—95. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012

24. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. №3 (77)-2, 2020. С. 149—154. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

25. Мех К., Федулова І. Формування системи ризикменеджменту на підприємстві. Економіка та суспільство, (43), 2022. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022- 43-58 (дата звернення: 27.10.2025).

26. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємництві. Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference. Stockholm: SSPG Publish., 2022. P. 477—481. URL: https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-13-15-11-2022- stokgolm-shvetsiya-arhiv/ (дата звернення: 27.10.2025).

27. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство, (50), 2023. https:/ /doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35 (дата звернення: 27.10.2025).

28. БАНЄВА, І., & ПІЮРЕНКО, І. (2024). РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Development Service Industry Management*, (2), 56–64. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(9) (дата звернення: 27.10.2025).

29. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Економіка: Менеджмент і маркетинг. БізнесІнформ. 2023. No 1. С. 203-209.

30. Глухова В., Крот Л. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. No 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-818 (дата звернення: 27.10.2025).

31 Гонтаренко Ю., Зачосова Н. Стратегії управління економічними ризиками об'єктів критичної інфраструктури для стабілізації їх економічної безпеки умовах Bani World та Індустрії 4.0. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. No 7(07). С. 165-171.

32. Йохна М. А., Ковалько О. О., Мельник Д. М. Ефективність ризик-менеджменту для суб'єктів господарської діяльності: виклики сьогодення. Академічні візії. 2022. No 27. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10579040 (дата звернення: 27.10.2025).

33. Науменко В. Д. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. No 7. С. 135-140.

34. Воробйова, С. (2022). РИЗИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ, ТА СЦЕНАРІЇ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ. *Економічний простір*, (180), 98-104. https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15 (дата звернення: 27.10.2025).

35. Чорній В. В, Гринчук Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. № (2). С. 120–121. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230522 (дата звернення: 27.10.2025).

36. Hopkin P. Fundamentals of risk management : understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers, 2020.

37. Шира, Т. . Б., & Лукащук, В. . А. (2025). Ризик-менеджмент в системі безпекового розвитку промислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (9). https://doi.org/10.5281/zenodo.15125795(дата звернення: 27.10.2025).

38. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів дооцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективностіуправлінських рішень Вісник Київського національного університетутехнологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. No 4 (149). С. 76–91.

39. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішнязагроза для кадрової безпеки підприємства. No 10(38), 2024. Наукові інновації тапередові технології. С. 190-201.https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201(дата звернення: 27.10.2025).

40. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом вумовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. No 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237(дата звернення: 27.10.2025).

41. Офіційна сторінка АТ «Укрнафта». URL: https:// https://www.ukrnafta.com/ (дата звернення: 03.10.2025).

42. Офіційна сторінка АЗС «UKRNAFTA». URL: https://azs.ukrnafta.com/?cultureKey=&q=merezha%2dazs%2dtest/ (дата звернення: 03.10.2025).

43. Уварова О., Саприкіна М. (2023). Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202310/undpuazvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.p df. (дата звернення: 27.09.2025).

44. Пашкуда Т., Афенді А. (2022). Напрями розвитку торгівлі в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 43.* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73 (дата звернення: 27.09.2025).

45. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. URL: https://niss.gov.ua/news/ komentari-

ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-vumovakh-pravovoho (дата звернення: 27.10.2025).

46. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikvdlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 27.10.2025).

47. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. *Економіка та управління підприємством*. 2021. Том 32 (71). No 4. С. 64–69.