

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Березівський Павло Михайлович

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЕНм - 21
Березівський П.М.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Крамарчук С.П.

Підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 2025 р.

В.о. зав. кафедри, д.е.н., професор

Р.Р. Августин

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	6
1.1. Сутність ризику та його класифікація в системі управління організацією.....	6
1.2. Теоретичні основи формування стратегії та тактики управління ризиками на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП НВО «ЕНЕРГООЩАДНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	22
2.1. Характеристика організації та аналіз факторів ризику її діяльності....	22
2.2. Оцінювання ефективності існуючої системи управління ризиками та виявлення проблемних аспектів.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	38
3.1. Методичні засади та рекомендації щодо управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології».....	38
3.2. Формування комплексної стратегії та тактичних заходів мінімізації ризиків у діяльності організації.....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання будь-яка організація функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено нестабільністю економічних процесів, зростанням конкуренції, швидкими технологічними змінами та глобалізацією ринків. Ці фактори призводять до появи різноманітних ризиків, які можуть суттєво впливати на результати діяльності, фінансову стійкість і стратегічні перспективи розвитку організації. Ризики є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, однак саме ефективне управління ними забезпечує можливість не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використати потенційні можливості, які виникають у процесі ризикових ситуацій. Тому формування раціональної стратегії і тактики управління ризиками стає ключовим елементом системи менеджменту організації та необхідною умовою її стабільного функціонування. У цьому зв'язку, актуальність теми даної роботи полягає в необхідності наукового обґрунтування теоретичних і практичних засад формування стратегії та тактики управління ризиками, що забезпечують стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Суттєвий внесок у вивчення проблем управління ризиками підприємств зробили такі науковці, як І. А., Лопашук, В. О., Лопашук, А. В. Іким, С.П. Крамарчук, О. В. Нижник, Н.В. Овсієнко, В. В. Самойленко та інші. Водночас, попри наявність численних теоретичних і практичних напрацювань, питання вдосконалення системи управління ризиками на підприємствах та формування концептуальних основ для їх обґрунтованого впровадження залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого глибокого аналізу.

Мета дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є узагальнення науково обґрунтованих підходів та розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу формування стратегії і тактики управління

ризиками організації з урахуванням сучасних економічних, технологічних та соціально-політичних чинників.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність ризику, його класифікацію та роль у системі управління підприємством;
- систематизувати теоретичні основи формування стратегії та тактики управління ризиками на підприємстві;
- охарактеризувати ПП НВО «Енергоощадні технології» та визначити ключові фактори ризику, що впливають на його діяльність;
- оцінити ефективність існуючої системи управління ризиками та виявити проблемні аспекти її функціонування;
- розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві;
- сформувати комплексну стратегію та конкретні тактичні заходи мінімізації ризиків, інтегруючи їх у виробничі, фінансові, операційні, кадрові, логістичні, екологічні та регуляторні процеси підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології»

Предметом дослідження є стратегія і тактика управління ризиками як інструмент забезпечення стійкості та розвитку організації в умовах невизначеності.

Методи дослідження. У роботі використовуються такі методи дослідження: аналітичний – для вивчення наукових джерел і теоретичних підходів; порівняльний – для зіставлення різних моделей і методик управління ризиками; системний – для комплексного оцінювання взаємозв'язків між ризиками та управлінськими рішеннями; статистичний та графічний – для обробки емпіричних даних і наочного представлення результатів; методи прогнозування – для оцінки потенційних ризиків і розробки заходів щодо їх мінімізації.

Інформаційною базою даної кваліфікаційної роботи слугують наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління ризиками, законодавчі та нормативні акти України, методичні матеріали з організації виробничо-економічної діяльності підприємств, статистичні дані, а також внутрішні документи та звіти ПП НВО «Енергоощадні технології».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології». Запропоновані підходи сприяють удосконаленню моніторингу та оцінки ризиків, підвищенню технологічної надійності обладнання, оптимізації фінансового та логістичного управління, а також розвитку компетентності персоналу. Реалізація рекомендацій дозволяє мінімізувати негативні наслідки ризикових ситуацій і забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на двох конференціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1. Сутність ризику та його класифікація в системі управління організацією

У сучасних умовах господарювання ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності. Кожна організація функціонує в середовищі невизначеності, де на результати її діяльності впливають численні внутрішні та зовнішні чинники. Саме тому управління ризиками стає одним із ключових елементів системи стратегічного менеджменту підприємства.

У наукових джерелах представлено різноманітні підходи до трактування поняття «ризик». Дослідники звертають увагу й на філологічне походження цього терміна. Так, існує кілька етимологічних версій [35, с.29]:

- грецькі слова «*tridsicon*» та «*tridsa*» перекладаються як «скеля»;
- у іспансько-португальській мовній традиції корінь слова «ризик» означає «камінь» або «підводну скелю»;
- староіталійське «*risicare*» трактується як «маневрувати між...», що вказує на необхідність обережного вибору між небезпечними ситуаціями;
- французьке «*resque*» має значення «небезпека» або «загроза»;
- латинське «*rescum*» можна перекласти як «те, що руйнує» або «непередбачуваність».

Попри численні дослідження, на сьогодні не існує єдиного, загальноприйнятого визначення категорії «ризик». Це пояснюється, з одного боку, багатогранністю самого явища, яке має економічні, соціальні, психологічні та інші аспекти, а з іншого — відсутністю належного відображення поняття ризику у вітчизняному законодавстві, господарській практиці та системі управління підприємствами.

Одним із найпоширеніших тлумачень поняття «ризик» є ймовірність виникнення несприятливих подій, які можуть спричинити невдачу, небезпеку чи втрати для суб'єкта господарювання. Так, автор І. Ю. Яцишин трактує ризик, як діяльність, пов'язану з «подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість якісно та кількісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети» [34]. Аналіз економічної літератури свідчить про наявність різних підходів до розуміння цієї категорії. Найчастіше ризик визначають як:

- можливість того, що підприємство зазнає збитків у процесі здійснення своєї господарської діяльності;
- поєднання ймовірності настання певної події та масштабів її можливих наслідків;
- імовірність того, що підприємство втратить частину своїх ресурсів, недоотримає доходів або понесе додаткові витрати у ході виробничої чи фінансової діяльності тощо.

Перші наукові спроби визначити поняття ризику в економічній теорії пов'язують з ім'ям Ф. Найта. У своїй праці він уперше чітко розмежував поняття «ризик» і «невизначеність» [19]. На думку Ф. Найта, ризик виникає тоді, коли певна дія може мати кілька взаємовиключних результатів, для яких відомий розподіл імовірностей настання. Якщо ж такий розподіл невідомий, то ситуація належить до сфери невизначеності.

Дослідник підкреслював, що невизначеність за своєю суттю істотно відрізняється від ризику, хоча ці поняття часто змішуються. Він зазначав, що ризик у певних випадках може бути кількісно вимірний, тоді як невизначеність не піддається точному обчисленню [19]. Таким чином, Найт фактично визначив ризик як вимірювану форму невизначеності, чітко відокремивши ці дві категорії одна від одної.

Багато дослідників розглядають сутність категорії «ризик» крізь призму поняття невизначеності. У цьому контексті ризик трактується як специфічна форма прояву невизначеності, яка супроводжує будь-яку діяльність,

пов'язану з прийняттям управлінських, фінансових або виробничих рішень (табл. 1.1). Невизначеність, у свою чергу, відображає обмеженість знань про можливі умови, наслідки та результати певних дій. Отже, ризик є кількісно або якісно вимірюваною невизначеністю, що дозволяє оцінити ймовірність виникнення тих чи інших подій і прийняти рішення щодо їх мінімізації.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття “ризик” через тотожність з невизначеністю

№	Автори	Трактування поняття ризику через невизначеність
1	І. А. Лопашук, В. О. Лопашук, А. В. Іким [16]	Ризик розглядається як наслідок форм різних невизначеностей (ринкової, фінансової, регуляторної) у підприємницькій діяльності.
2	В. Нянько, А. Йолкін, Г. Яблонський, В. Баб'як [23]	Трактування: ризик є невід'ємною частиною діяльності в умовах підвищеної невизначеності; ризик-менеджмент як реакція на невизначеність.
3	Л. Головка, П. Харковець [8]	Ризик виникає в умовах “воєнної невизначеності” — невизначеність стає джерелом ризику.
4	О. Сосновська, Л. Деденко [30]	Чітко зазначено: невизначеність середовища => виникають ризики; ризик і невизначеність тісно пов'язані.
5	Р. В. Манн, Д. Ю. Мироненко [17]	Уточнена сутність економічного ризику як категорії, де невизначеність середовища та інноваційна діяльність створюють ризикові ситуації.

Примітка. Сформовано автором на основі [8; 17; 16; 30; 23]

Слід зауважити, що ситуація ризику істотно відрізняється від невизначеності. Прийняття рішень у умовах невизначеності відбувається тоді, коли неможливо точно оцінити ймовірність настання певних результатів. Невизначеність характеризується наявністю факторів, вплив яких на результат не визначений, а ступінь їхнього впливу залишається невідомим. У випадках ризику можна застосовувати об'єктивні ймовірності для статистичного прогнозування, тоді як при невизначеності ймовірність часто носить суб'єктивний характер і відображає лише оцінку можливих наслідків. Ризик і невизначеність мають значну роль у діяльності підприємств, відображаючи протиріччя між запланованими і фактичними результатами. Повністю усунути невизначеність неможливо, оскільки вона є невід'ємною частиною об'єктивної реальності. Водночас невизначеність не завжди виступає як негативний фактор, адже усвідомлення її існування

стимулює до самостійного прийняття управлінських рішень, прояву ініціативи та творчого підходу.

На наш погляд, доцільно розглядати невизначеність як умову або майбутню об'єктивну реальність, тоді як ризик слід сприймати як наслідок впливу цієї умови. Якщо можливо кількісно та якісно оцінити ймовірність настання певного варіанту подій, то така ситуація може вважатися ризиковою.

У сучасній економічній теорії та практиці досить часто не робиться чіткого розмежування між поняттями «ризик» і «невизначеність». Водночас порівняння класичної та неокласичної теорій підприємницького ризику має важливе наукове значення, оскільки дозволяє глибше зрозуміти еволюцію підходів до цього явища.

Представники класичної школи економіки, зокрема Дж. Мілль [39] і Н. Сеніор [41], трактували ризик як математично визначене очікування можливих втрат, що виникають у результаті прийняття неправильного рішення. Вони розглядали ризик як ймовірну шкоду, пов'язану з певним управлінським вибором. Проте не всі науковці поділяли таку позицію, що згодом сприяло формуванню альтернативних підходів до визначення сутності ризику.

Основи неокласичної теорії підприємницького ризику були закладені А. Маршаллом [38] і А. Пігу [40] у 1930-х роках. Згідно з цією концепцією підприємницький прибуток має випадковий характер, а діяльність підприємця завжди відбувається в умовах невизначеності. Представники неокласичної школи вважали, що за однакового очікуваного рівня прибутковості раціональний менеджер обирає варіант з нижчим ступенем ризику.

З метою узагальнення наукових підходів варто згадати й позицію сучасних дослідників. Так, О. В. Нижник визначає ризик як «ймовірність виникнення небажаних наслідків, щодо яких невідомо, відбудуться вони чи ні» [20]. Виходячи з цього, ризик можна охарактеризувати такими ознаками:

наявність певної ймовірності негативних результатів; можливість передбачення небажаних наслідків зацікавленою особою; настання несприятливих подій незалежно від волі суб'єкта управління.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасній науковій та методичній літературі існує значна кількість підходів до тлумачення сутності поняття «ризик», які часто мають різне або навіть суперечливе змістове наповнення. Запропоноване нами бачення ґрунтується на концептуальному положенні, що ризик невід'ємно пов'язаний із суб'єктом господарювання та прийнятим ним рішенням. Без акту прийняття рішення не може виникнути і ситуація ризику. Оскільки ризик є наслідком процесу вибору та залежить від суб'єкта, який не лише приймає рішення, а й оцінює можливі сценарії розвитку подій і їх наслідки, ризикована ситуація складається з двох взаємопов'язаних складових – об'єктивної та суб'єктивної. Об'єктивна складова відображає наявність невизначеності у зовнішньому середовищі діяльності, тоді як суб'єктивна характеризує рівень готовності суб'єкта приймати рішення з урахуванням характеру, інтенсивності та динаміки цієї невизначеності.

Беручи до уваги вищевикладене, доцільно запропонувати власне трактування цієї категорії. Ризик можна визначити як суб'єктивно-об'єктивну економічну категорію, що відображає процес прийняття рішення особою або групою осіб під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, результатом якого може стати позитивний, нульовий або негативний ефект.

Економічна сутність ризику полягає у ймовірності виникнення несприятливих ситуацій, що можуть призвести до втрат ресурсів, недоотримання прибутку або погіршення фінансового стану підприємства. Інакше кажучи, ризик — це можливість відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, як у гірший, так і в кращий бік. Таким чином, ризик має як негативний, так і потенційно позитивний характер, адже він може стати джерелом нових можливостей для розвитку.

У процесі дослідження ризиків у системі управління організацією важливо не лише визначити їх існування, а й систематизувати за різними критеріями. Такий підхід дозволяє побудувати ефективну стратегію управління та визначити пріоритети при прийнятті рішень. У сучасній науковій літературі запропоновано численні класифікації ризиків з огляду на їхній вплив на діяльність підприємства. На основі аналізу ряду публікацій та враховуючи досвід попередніх дослідників [14; 12; 29; 31], нами виокремлено шість основних груп ризиків, що найчастіше виникають у процесі господарської діяльності підприємств.

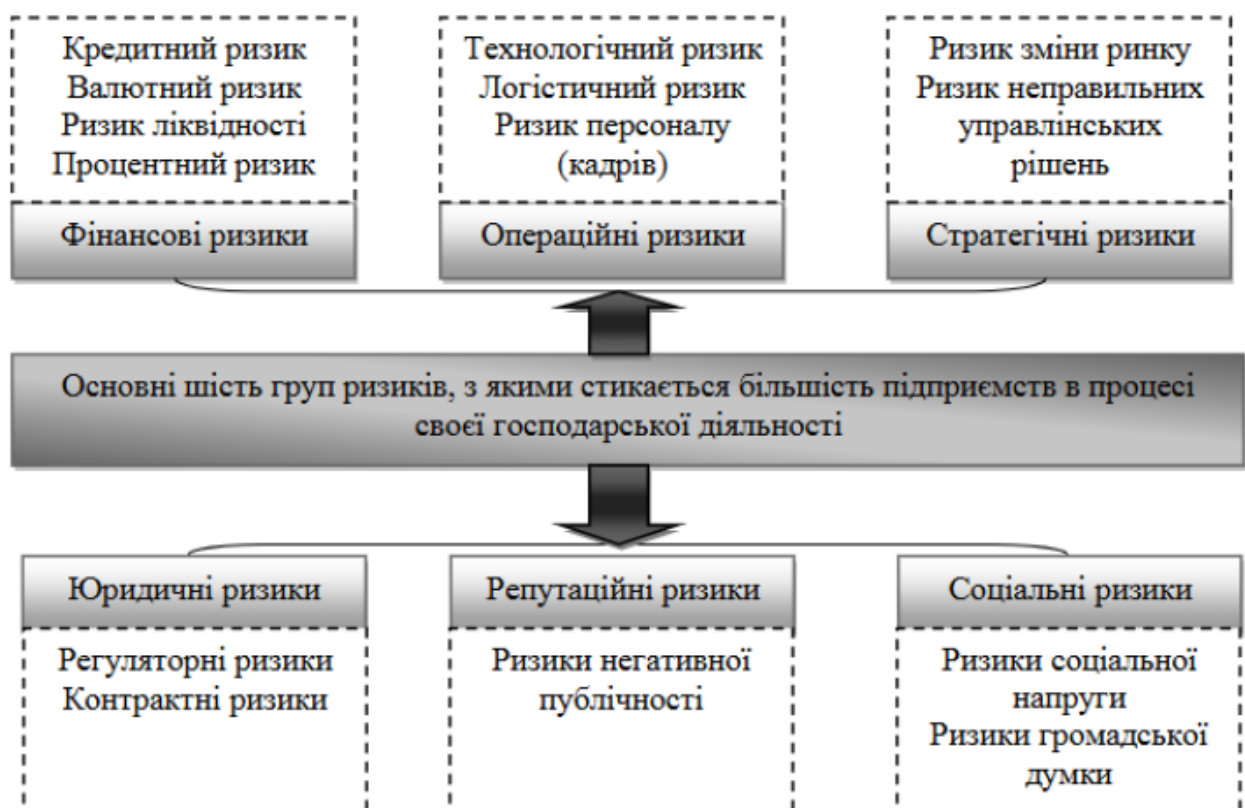


Рис. 1.1. Основні групи ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємств

Примітка. Наведено автором на основі [29; 31]

У процесі дослідження ризиків у системі управління організацією важливо не лише визначити їх існування, а й систематизувати за різними критеріями. Такий підхід дозволяє побудувати ефективну стратегію управління та визначити пріоритети при прийнятті рішень.

Отож, одним із найбільш відомих підходів до класифікації ризиків вважається поділ за характером впливу на діяльність організації. І в цьому аспекті ризики поділяють на:

- фінансові, які досліджуються через їхній потенційний вплив на прибутковість та платоспроможність підприємства. Це включає кредитні ризики, ризики ліквідності, валютні коливання та інші фінансові фактори;

- операційні, що пов'язані з виробничими, логістичними та управлінськими процесами. Дослідження таких ризиків передбачає аналіз процесів, виявлення вузьких місць і розробку превентивних заходів для зниження ймовірності збоїв;

- стратегічні, які виникають у результаті довгострокових рішень, таких як вихід на нові ринки, інновації або зміна напрямів діяльності. Дослідницький підхід включає оцінку конкурентного середовища та прогнозування майбутніх тенденцій;

- репутаційні ризики, що оцінюються через вплив на довіру клієнтів, партнерів та суспільства загалом. Дослідження цього типу ризиків передбачає аналіз громадської думки, медіа-активності та соціальної відповідальності підприємства.

Окрім цього, ризики можуть виникати під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Тобто, за джерелом виникнення вони поділяються на:

- 1) Зовнішні ризики – це ті ризики, які формуються поза межами організації і знаходяться під мінімальним контролем з боку керівництва. До них належать економічні зміни (інфляція, валютні коливання), політичні фактори (зміна законодавства, політична нестабільність), природні явища (стихійні лиха) та коливання ринкової кон'юнктури.

- 2) Внутрішні ризики формуються в межах самої організації і безпосередньо залежать від її структури та процесів. До них відносять ризики, пов'язані з організаційною структурою, технологічними процесами, фінансовим станом підприємства, кадровою політикою. Аналітичне

дослідження внутрішніх ризиків дозволяє виявити слабкі місця у внутрішніх процесах і розробити заходи для їх мінімізації.

Також, критерій контролю дозволяє розділити ризики на ті, якими підприємство здатне управляти, і ті, які вимагають зовнішніх заходів або страхових механізмів. Тобто, керовані ризики та некеровані (або ж первинні) ризики.

Систематичне дослідження ризиків за вказаними критеріями дозволяє створити комплексну модель управління ризиками на підприємстві. Класифікація допомагає визначити пріоритети управлінських рішень, обґрунтувати стратегії зменшення негативних наслідків та використання потенційних можливостей, що виникають у ризиковому середовищі.

1.2. Теоретичні основи формування стратегії та тактики управління ризиками на підприємстві

Ефективне управління ризиками є вкрай важливим елементом стратегічного управління підприємством у сучасних умовах невизначеності та динамічних ринкових змін. Теоретичні основи управління ризиками ґрунтуються на поєднанні концепцій стратегічного менеджменту, економічної теорії ризику та системного підходу до прийняття управлінських рішень. Однак інтеграція цих підходів супроводжується рядом проблем і теоретичних суперечностей, які потребують подальшого дослідження та узгодження.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та геополітичної нестабільності зростає роль невизначеності як постійного чинника економічного середовища. Традиційні моделі управління ризиками, що базуються на статистичних даних, часто виявляються неефективними, коли йдеться про “чорних лебедів” (за Н. Талебом) – малоймовірні, але катастрофічні події. Проблема полягає у відсутності достатніх інструментів

адаптивного управління ризиками, здатних враховувати непередбачувані зміни ринкових і соціально-економічних умов. Це вимагає переходу від реактивної моделі управління до проактивної, заснованої на прогнозуванні, сценарному плануванні та розвитку організаційної гнучкості.

Наступним проблемним аспектом є те, що системний підхід передбачає розгляд ризику як елемента загальної системи управління, однак на практиці цей принцип часто залишається декларативним. Більшість підприємств застосовує фрагментарні підходи: ризики аналізуються лише у фінансовій або виробничій сфері, без урахування взаємозв'язків між підсистемами організації. Відсутність інтегрованої інформаційної системи ризик-менеджменту призводить до недооцінки кумулятивного ефекту ризиків, коли незначні локальні загрози можуть спричинити масштабні стратегічні наслідки. Таким чином, проблемою є не лише ідентифікація окремих ризиків, а й недостатня системність і взаємопов'язаність управлінських рішень у межах єдиної стратегії ризик-менеджменту.

Варто також зазначити, що незважаючи на значну кількість теоретичних розробок, управління ризиками часто сприймається як допоміжна функція, а не як складова корпоративної стратегії. Багато підприємств обмежуються формальними процедурами оцінки ризиків без формування ризик-орієнтованого мислення у персоналу. Проблема полягає у відсутності взаємозв'язку між рівнем ризик-апетиту організації, її культурою прийняття рішень і фактичними управлінськими діями.

Отже, проблемне поле теоретичних основ управління ризиками охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів: невизначеність термінології та теоретичних підходів; неузгодженість стратегічного і тактичного рівнів управління; недостатню системність і інтегрованість ризик-менеджменту; адаптаційні проблеми в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Подолання цих проблем потребує подальшого розвитку теорії управління ризиками як міждисциплінарної наукової галузі, що поєднує

стратегічний менеджмент, економічний аналіз, психологію прийняття рішень і теорію систем.

Під стратегією управління ризиками розуміють довгострокову програму дій підприємства, спрямовану на виявлення, оцінку, мінімізацію або прийняття ризиків з метою забезпечення стабільності та стійкості бізнесу. Стратегія визначає загальні принципи поведінки підприємства в умовах ризику, формує підходи до управління ним на рівні всієї організації. Тактика управління ризиками, у свою чергу, є сукупністю короткострокових дій, заходів і методів, що реалізують стратегічні цілі управління ризиками в конкретних умовах. Тактика пов'язана із практичними інструментами реагування на ризикові ситуації та зниження їх негативних наслідків. Таким чином, стратегія забезпечує загальний напрям управління ризиками, а тактика – конкретні шляхи її реалізації. Їх поєднання формує систему ризик-менеджменту підприємства.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиної концепції узгодження стратегічного та тактичного рівнів управління ризиками. У стратегічному менеджменті ризик розглядається як елемент довгострокової політики, що впливає на конкурентоспроможність і розвиток підприємства. У тактичному управлінні ризик сприймається переважно як операційна загроза, яку необхідно нейтралізувати або мінімізувати. Така подвійність призводить до ситуації, коли стратегічні рішення не завжди враховують оперативні ризики, а тактичні заходи не узгоджуються із загальною стратегією. Проблема полягає в розриві між стратегічним баченням і практичними механізмами реагування, що знижує ефективність системи ризик-менеджменту.

У теорії управління ризиками виділяють кілька базових підходів:

1. Системний підхід – розглядає ризик як елемент загальної системи управління підприємством. За цього підходу управління ризиками інтегрується в усі бізнес-процеси: планування, фінанси, маркетинг, виробництво. Теоретичну основу системного підходу сформували

представники школи загальної теорії систем (Л. фон Берталанфі, Р. Акофф), які підкреслювали необхідність комплексного бачення підприємства як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

2. Імовірно-статистичний підхід – базується на кількісній оцінці ризиків через математичне моделювання, аналіз ймовірності та очікуваних втрат. Цей підхід характерний для фінансового менеджменту, де використовуються показники варіації, дисперсії, Value-at-Risk, сценарний аналіз тощо.

3. Біхевіористичний (поведінковий) підхід – враховує психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Відповідно до теорії перспектив Д. Канемана і А. Тверські, суб'єкти управління ризиками схильні до асиметричного сприйняття вигравів і втрат, що впливає на вибір стратегії поведінки.

4. Інституційний підхід – наголошує на ролі нормативно-правового, соціального та організаційного середовища у формуванні політики управління ризиками. Наприклад, стандарти ISO 31000:2018 визначають принципи побудови системи управління ризиками на підприємстві.

Методи та інструменти, що застосовуються під час прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах ризику, значною мірою визначаються особливостями підприємницької діяльності, обраною стратегією досягнення цілей та специфікою конкретної ситуації.

Разом з тим, у теорії та практиці ризик-менеджменту сформовано низку базових принципів, яких повинен дотримуватися суб'єкт управління під час організації цього процесу.

Основні принципи управління ризиками подано на рисунку 1.2.

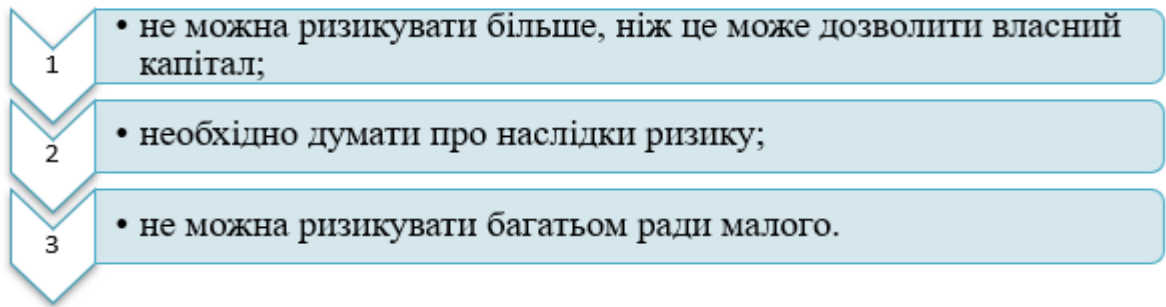


Рис 1.2. Основні принципи управління ризиком

Примітка. Складено автором за [13]

Реалізація першого принципу полягає в тому, що перед ухваленням рішення в умовах невизначеності підприємець має оцінити максимально можливий розмір потенційних збитків, які можуть виникнути у разі настання ризикової ситуації. Важливо співвіднести цей показник із обсягом інвестованого капіталу та наявними фінансовими ресурсами підприємства, щоб визначити, чи не можуть такі втрати стати критичними та призвести до його неплатоспроможності або банкрутства.

Другий принцип передбачає, що після визначення максимально можливої величини збитків необхідно проаналізувати наслідки їх реалізації та ймовірність виникнення ризику. На підставі отриманих даних суб'єкт господарювання має обрати відповідний метод управління ризиком – уникнення, мінімізацію, передання або прийняття.

Згідно з третім принципом, перед прийняттям рішення про здійснення дії, пов'язаної з ризиком, необхідно провести співставлення очікуваного ефекту (результату) з можливими втратами у разі реалізації ризикової події. Таке порівняння дозволяє оцінити економічну доцільність ризику та визначити, чи відповідає рівень потенційної вигоди ступеню загрози для підприємства.

Загалом формування ефективної стратегії та тактики управління ризиками ґрунтується на низці ключових принципів, що забезпечують цілісність і результативність цього процесу. Передусім принцип системності передбачає охоплення всієї організаційної структури підприємства та

узгодження дій на всіх рівнях управління. Принцип превентивності акцентує увагу на завчасній ідентифікації та мінімізації ризиків, а не лише на реагуванні на вже реалізовані загрози. Безперервність управління ризиками означає інтеграцію відповідних процедур у всі бізнес-процеси та їхнє постійне удосконалення. Адаптивність вимагає гнучкого коригування стратегії ризик-менеджменту відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас принцип економічної доцільності передбачає оптимальне співвідношення між витратами на управління ризиками та очікуваними втратами, забезпечуючи раціональність прийнятих рішень.

Процес стратегічного управління ризиками включає низку послідовних етапів – від ідентифікації ризикових подій до контролю результатів і коригування прийнятих заходів. Його логічну структуру ілюструє таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Процес організації управління ризиками на підприємстві

Етап	Зміст етапу	Основні завдання	Результат
1	2	3	4
1. Підготовчий етап	Визначення мети управління ризиками та створення організаційних передумов для його здійснення. На цьому етапі формується загальна стратегія, визначаються об'єкти аналізу, відповідальні особи та ресурси.	– Визначення цілей управління ризиками (отримання доходу, зниження витрат, усунення причин ризику тощо); – Створення структурного підрозділу або призначення відповідальних осіб за ризик-менеджмент; – Встановлення принципів, критеріїв та методів оцінки ризиків.	Сформовано концепцію управління ризиками, створено організаційну базу для її реалізації.
2. Розпізнавання ризиків (ідентифікація)	Виявлення потенційних загроз і можливостей, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.	– Виявлення джерел ризиків (економічних, фінансових, технологічних, правових, соціальних тощо); – Класифікація ризиків за типами та рівнем впливу; – Визначення критичних зон ризику.	Складено перелік потенційних ризиків та розроблено карту ризиків підприємства.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
3. Оцінка ризиків	Кількісне і якісне визначення рівня ризику шляхом розрахунку ймовірності настання подій та масштабу їх впливу.	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення ймовірності реалізації ризику; – Оцінка очікуваних збитків (у грошовому або ресурсному вимірі); – Встановлення пріоритетності ризиків за ступенем небезпеки. 	Отримано оцінку рівня ризиків, що дозволяє ранжувати їх за критичністю для підприємства.
4. Вибір стратегії реагування	Прийняття рішень щодо способів управління кожним ідентифікованим ризиком.	<ul style="list-style-type: none"> – Вибір між стратегіями уникнення, мінімізації, передання (страхування, хеджування) або прийняття ризику; – Обґрунтування доцільності обраної стратегії; – Розрахунок вартості реалізації заходів. 	Визначено оптимальні стратегії реагування на різні групи ризиків.
5. Розроблення тактичних заходів	Конкретизація дій і процедур для реалізації обраної стратегії управління ризиками.	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка плану дій (профілактичні заходи, резервування коштів, страхування, диверсифікація); – Призначення відповідальних виконавців; – Визначення термінів та ресурсного забезпечення. 	Створено план тактичних дій щодо реалізації стратегії управління ризиками.
6. Моніторинг і контроль	Безперервне відстеження ризикових факторів, перевірка результативності заходів і коригування прийнятих рішень.	<ul style="list-style-type: none"> – Регулярна перевірка зміни рівня ризиків; – Аналіз ефективності застосованих заходів; – Актуалізація карти ризиків і стратегій реагування; – Підготовка звітності для керівництва. 	Підтримується актуальність системи управління ризиками, забезпечується її гнучкість і адаптивність до змін середовища.

Примітка. Складено на основі [7, 9, 14, 28, 35]

Важливу роль у цьому процесі відіграє організаційна функція ризик-менеджменту, яка забезпечує системність, послідовність і узгодженість дій. На підготовчому етапі головною метою є чітке визначення завдань управління ризиками, серед яких можуть бути: отримання підприємницького або додаткового доходу, зниження витрат, а також усунення або зменшення впливу чинників, що формують ризик. Важливе місце на цьому етапі посідає

процес розпізнавання ризику, від своєчасності та точності якого значною мірою залежить ефективність усієї системи подальшого управління наслідками ризикових ситуацій.

У науковій літературі існує низка підходів до розпізнавання ризикових подій. Одним із найвідоміших є «теорія доміно», згідно з якою ризикові події мають ланцюговий характер взаємозв'язку. Відповідно до цієї концепції, щоб запобігти подальшому розвитку небажаних наслідків, необхідно «прибрати» одну з ланок причинно-наслідкового ланцюга, яка провокує послідовне виникнення інших ризиків. Інакше кажучи, якщо вчасно усунути одну ключову причину, подальший «обвал» подій буде зупинено [2, с.46]. Теорія доміно акцентує увагу переважно на управлінських помилках як основному джерелі виникнення ризику. Однак через те, що вона не охоплює всі можливі аспекти ризикових ситуацій – економічні, соціальні, технічні та поведінкові – з часом виникли альтернативні теорії розпізнавання ризиків, які розглядають це явище більш комплексно. Основні з них узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи розпізнавання ризику

№	Метод	Характеристика методу
1	2	3
1.	Індуктивний метод	спосіб розпізнавання ризикової ситуації, при якому від спостереження окремих елементів переходить до розпізнавання ризикової ситуації в цілому;
2.	Дедуктивний метод	спосіб розпізнавання ризикової ситуації, що полягає у переході в процесі дослідження від вивчення ризикової ситуації в цілому до вивчення окремих її складових;
3.	Позитивне ризиковане розмежування	здійснення сукупності робіт щодо розпізнавання ризику, що носять ланцюговий характер: подія – втрати – негативний вплив;
4.	Ретроспективний метод	здійснення сукупності робіт щодо розпізнавання події, що стала причиною виникнення негативного впливу;
5.	Позитивне ризиковане розмежування	полягає в оцінці з великою точністю наслідків від здійснення ризику;
6.	Негативне ризиковане розмежування	дається наближена характеристика наслідків від здійснення ризику, яка зводиться до масштабності чи певного обмеження ризикованої ситуації;

Продовження табл. 1.2

1	2	3
7.	Аналізу	метод кількісно - якісного аналізу змісту документів з метою виявлення фактів і тенденцій, відображених в цих документах;
8.	Метод, що ґрунтується на ознаках появи ризику	основу методу складають ознаки та причини виникнення ризикових ситуацій;
9.	Прогнозування ризику	це сукупність способів і прийомів розробки прогнозів, які дозволяють на основі аналізу даних ретроспективного періоду, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також їх кількісних змін здійснити переконливі передбачення стосовно майбутнього виникнення ризикових ситуацій.

Примітка. Складено на основі [9; 14]

Тактична реалізація стратегії управління ризиками включає набір інструментів, спрямованих на уникнення, зниження, передання або прийняття ризику. Вибір тактичних заходів залежить від стратегічних цілей, ресурсного потенціалу підприємства та рівня його готовності до ризику. Таким чином, стратегія формує загальний курс управління ризиками, тоді як тактика забезпечує конкретні шляхи його реалізації.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що теоретичні основи формування стратегії та тактики управління ризиками полягають у гармонійному поєднанні довгострокового стратегічного бачення із потужним набором тактичних інструментів. Синергія цих елементів формує цілісну систему ризик-менеджменту, орієнтовану не тільки на мінімізацію загроз, а й на використання можливостей, що виникають у середовищі невизначеності. Така система сприяє підвищенню стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його поступальний розвиток навіть за умов підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП НВО «ЕНЕРГООЩАДНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Характеристика організації та аналіз факторів ризику її діяльності

Приватне підприємство «НВО «Енергоощадні технології» було створене у 2007 році на основі виробничих потужностей ВАТ «Хоростківський комбінат хлібопродуктів». Основна діяльність підприємства поєднує операції зі зберігання зернових культур та розроблення інноваційних енергозберігаючих рішень, які застосовуються у процесах сушіння зерна. Підприємство є власником двох зернових складів, розташованих у Хоросткові та Копичинцях. Після проведеної модернізації на цих об'єктах встановлено нові вагові комплекси та приймальні пункти, що значно підвищило швидкість та обсяг приймання зерна. Основні напрями роботи підприємства подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології»

№	Напрями діяльності	Характеристика
1	Зерновий комплекс	компанія експлуатує складські потужності загальною місткістю до 50 тис. тонн. Завдяки технічному оновленню інфраструктури пропускна здатність приймання зерна сягає 7 тис. тонн за добу.
2	Енергоефективні технології	на підприємстві розроблено та впроваджено теплогенератори, що працюють на аграрних відходах. Використання тирси, соломи та інших біоресурсів дозволяє скорочувати споживання природного газу при сушінні зерна.
3	Переробні потужності	у 2009 році запущено млин, виробнича здатність якого становить близько 1 тис. тонн переробки зерна щомісяця. Мучна продукція реалізується в кількох регіонах України та частково експортується.
4	Транспортне обслуговування	підприємство має власний автопарк із приблизно 40 транспортних одиниць, що забезпечують оперативне перевезення зерна від сільськогосподарських виробників до складів.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Діяльність підприємства відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO та HACCP, а функціонування лабораторних підрозділів дає змогу контролювати якість та основні технологічні характеристики зерна.

Стратегічний курс ПП «НВО «Енергоощадні технології» спрямований на подальшу модернізацію виробничих об'єктів, упровадження сучасних енергоощадних рішень і поступове нарощування технічного та технологічного потенціалу підприємства.

Організаційна структура підприємства визначає систему розподілу функцій, відповідальності та повноважень між працівниками, а також окреслює взаємодію між окремими підрозділами та рівнями керівництва. Вона є ключовим чинником, що формує результативність роботи підприємства та сприяє досягненню його стратегічних завдань (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП НВО «Енергоощадні технології»

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Організаційна структура ПП НВО «Енергоощадні технології», яка охоплює широкий спектр відділів і спеціалізованих служб, демонструє системний та продуманий підхід до управління ключовими напрямками діяльності підприємства. Така побудова забезпечує узгоджену роботу всіх ланок – від виробничих процесів до маркетингових, фінансових та технічних функцій. Загалом багаторівнева та функціонально різноманітна структура сприяє високій спеціалізації, підтримує досягнення стратегічних цілей компанії, підвищує якість обслуговування клієнтів і створює умови для подальшого розвитку підприємства.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успішної діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології», оскільки саме працівники забезпечують реалізацію стратегії та досягнення поставлених цілей підприємства. На кожному етапі розвитку організації важливо не лише здійснювати належне керування кадрами, а й проводити регулярний моніторинг ефективності системи управління персоналом. Це дозволяє виявити сильні сторони організації, а також визначити потенційні прогалини, які можуть стримувати розвиток підприємства.

Аналіз елементів операційних витрат на персонал за 2021–2024 роки показав позитивну динаміку загальних витрат на оплату праці. Так, після тимчасового зниження у 2022 році, у 2023–2024 роках спостерігалось зростання витрат на 3 101 тис. грн або приблизно 13,4% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про підвищення заробітної плати або виплату додаткових заохочень. Відрахування на соціальні заходи також зросли на 445 тис. грн за досліджуваний період, що логічно відображає залежність цих витрат від фонду оплати праці. Одночасно чисельність персоналу зросла з 106 до 115 осіб, що відображає поступове розширення штату відповідно до виробничих та управлінських потреб підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка зміни чисельності персоналу ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних [25]

Структура персоналу за категоріями працівників за період 2021–2024 років демонструє певні зміни в організації трудових ресурсів (табл 2.1).

Таблиця 2.1

**Структура персоналу за категоріями працівників ПП НВО
«Енергоощадні технології» за 2021–2024 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2021
Чисельність					
Керівники	14	13	12	12	–2
Спеціалісти	34	36	33	32	–2
Службовці	18	20	19	21	+3
Робітники	40	59	49	50	+10
Разом	106	128	113	115	+9
Питома вага, %					
Керівники	13.2	10.2	10.6	10.4	–2.8
Спеціалісти	32.1	28.1	29.2	27.8	–4.3
Службовці	17.0	15.6	16.8	18.3	+1.3
Робітники	37.7	46.1	43.4	43.5	+5.8

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Зменшення чисельності керівників і спеціалістів на 2 особи кожного свідчить про оптимізацію управлінської та спеціалізованої діяльності, можливо, через автоматизацію процесів або реорганізацію структурних підрозділів. У той же час чисельність службовців і робітників збільшилася на 3 та 10 осіб відповідно, що відображає посилення виробничих та підтримуючих функцій підприємства. Аналіз питомої ваги категорій

персоналу показав, що частка керівників та спеціалістів у загальній структурі зменшилася на 2,8% та 4,3% відповідно, тоді як частка службовців і робітників зростає на 1,3% та 5,8%. Це свідчить про перерозподіл ресурсів у бік операційного та виробничого персоналу, що відображає пріоритетність забезпечення безперебійної діяльності підприємства та нарощування виробничих потужностей.

Загалом, динаміка витрат на персонал та зміни структури персоналу відображають процес стабілізації та розвитку ПП НВО «Енергоощадні технології», а також демонструють ефективне управління трудовими ресурсами з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Здійснене нами дослідження показало, що діяльність ПП НВО «Енергоощадні технології» пов'язана з низкою потенційних ризиків, які можуть впливати на фінансову стійкість і ефективність роботи підприємства. До основних факторів ризику належать:

1. Економічні та ринкові ризики – коливання цін на зернову продукцію та енергоресурси, зміни попиту на енергоефективні технології, а також конкуренція з боку інших виробників і постачальників сировини можуть впливати на прибутковість підприємства.

2. Фінансові ризики – підприємство залучає позикові кошти для модернізації виробничих потужностей, що підвищує боргове навантаження та потребує ефективного контролю фінансових потоків. Тимчасові зниження фінансової автономії, спостережувані у 2022 році, демонструють важливість системного управління капіталом.

3. Технологічні ризики – застосування інноваційних енергоощадних рішень та модернізація обладнання потребують постійного технічного контролю, підготовки персоналу та адаптації виробничих процесів. Невідповідність технологій вимогам безперервної роботи або відмова обладнання можуть призвести до простоїв та фінансових втрат.

4. Операційні ризики – обслуговування складських та транспортних потужностей, логістика перевезень зерна та підтримка високого рівня якості

продукції потребують чіткої координації між відділами. Недостатня взаємодія або затримки у виробничих і транспортних процесах можуть впливати на строки виконання замовлень і фінансові результати.

5. Регуляторні та правові ризики – дотримання стандартів ISO та НАССР, вимог санітарного та податкового законодавства потребує постійного контролю. Зміни в нормативно-правовій базі або недотримання вимог можуть створити додаткові фінансові або репутаційні ризики для підприємства.

6. Екологічні ризики – використання біоресурсів для роботи теплогенераторів та виробничих процесів потребує дотримання екологічних норм і правил безпеки. Порушення екологічних стандартів може призвести до штрафів, обмеження діяльності та втрати довіри клієнтів.

Враховуючи зазначені фактори, стратегічний розвиток ПП НВО «Енергоощадні технології» передбачає комплексне управління ризиками на всіх рівнях організації. Впровадження системи моніторингу та контролю фінансових, технологічних і операційних процесів дозволяє мінімізувати негативний вплив факторів ризику та підвищити ефективність діяльності підприємства. Аналіз основних ризиків діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології» нами подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних ризиків діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології»

№	Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Заходи управління
1	2	3	4	5
1	Економічні та ринкові	Коливання цін на зернову продукцію та енергоресурси, зміни попиту на енергоефективні технології, конкуренція	Зниження прибутковості, зменшення обсягів реалізації	Моніторинг ринку, гнучке ціноутворення, диверсифікація клієнтської бази
2	Фінансові (прогнозні)	Залучення позикових коштів для модернізації виробничих потужностей, тимчасові зниження фінансової автономії	Підвищення боргового навантаження, ризики ліквідності	Планування фінансових потоків, контроль витрат, стратегічне управління капіталом

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
3	Технологічні	Використання інноваційних енергоощадних рішень, модернізація обладнання	Простої виробництва, фінансові втрати, адаптація персоналу	Технічний контроль, навчання персоналу, регулярне обслуговування обладнання
4	Операційні	Обслуговування складських і транспортних потужностей, логістика перевезень, контроль якості	Затримки у виконанні замовлень, вплив на фінансові результати	Координація між відділами, оптимізація логістики, внутрішній контроль
5	Регуляторні та правові	Дотримання стандартів ISO та HACCP, санітарних і податкових норм	Фінансові штрафи, репутаційні втрати	Постійний моніторинг нормативної бази, аудит відповідності, навчання персоналу
6	Екологічні	Використання біоресурсів у теплогенераторах і виробництві	Штрафи, обмеження діяльності, втрата довіри клієнтів	Контроль дотримання норм, екологічні аудити, впровадження безпечних технологій

Примітка: складено автором самостійно на основі даних дослідження

Аналіз основних ризиків діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології» свідчить про наявність як фінансових, так і нефінансових загроз, що можуть впливати на ефективність та стабільність підприємства. Серед нефінансових ризиків найбільшу увагу слід приділяти технологічним та операційним аспектам, оскільки впровадження інноваційних енергоощадних рішень, модернізація обладнання, логістика перевезень і підтримка високого рівня якості продукції потребують чіткої координації та контролю. Регуляторні та екологічні ризики, хоча і знаходяться під контролем, вимагають регулярного моніторингу для запобігання фінансовим та репутаційним втратам. Прогнозні фінансові ризики пов'язані з підвищеним борговим навантаженням через залучення позикових коштів для модернізації та розширення виробництва. Своєчасне планування фінансових потоків, контроль витрат і стратегічне управління капіталом дозволяють мінімізувати негативний вплив цих ризиків.

Таким чином, ПП НВО «Енергоощадні технології» характеризується стабільною організаційною структурою та ефективною системою управління персоналом, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей і розвиток виробничих потужностей. Одночасно діяльність підприємства пов'язана з низкою фінансових, технологічних, операційних, ринкових, регуляторних та екологічних ризиків, які потребують постійного контролю та управління. Комплексний підхід до моніторингу ризиків і планування ресурсів дозволяє мінімізувати їхній негативний вплив і підтримувати стабільність та ефективність діяльності підприємства.

2.2. Оцінювання ефективності існуючої системи управління ризиками та виявлення проблемних аспектів

Система управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології» формується на основі комплексного підходу до контролю фінансових, операційних, технологічних, регуляторних та екологічних процесів. Вона включає моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання їхнього впливу та розробку заходів мінімізації негативних наслідків.

Основні елементи системи управління ризиками на досліджуваному підприємстві подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні елементи системи управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» та їх функції

№	Елемент системи	Опис функцій та вплив на управління ризиками
1	2	3
1	Фінансовий контроль та планування	Моніторинг фінансових потоків, планування витрат на модернізацію виробництва та залучення позикових коштів; підтримка ліквідності та стійкості підприємства до ринкових коливань.

Продовження табл. 2.3

1	2	3
2	Технологічний контроль	Регулярне обслуговування обладнання, впровадження енергоощадних інновацій, навчання персоналу; забезпечує безперебійну роботу виробництва та зменшує ймовірність простоїв.
3	Операційна координація	Організація логістики, контроль якості продукції та взаємодія між підрозділами; гарантує виконання замовлень у строки та стабільну продуктивність.
4	Регуляторний та правовий контроль	Дотримання стандартів ISO, HACCP, санітарних та податкових норм; мінімізація ризиків штрафів та репутаційних втрат.
5	Екологічний контроль	Моніторинг використання біоресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій; забезпечення відповідності нормам охорони навколишнього середовища.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Аналіз ефективності існуючої системи управління ризиками показує, що підприємство здатне своєчасно ідентифікувати ключові загрози та оперативно реагувати на їх прояви.

Для оцінювання ефективності системи управління ризиками на підприємстві було застосовано комплексний підхід, що поєднує ряд методів, які подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні елементи оцінювання ефективності системи управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології»

Елемент	Зміст та характеристика	Джерела даних (індикатори)
1	2	3
Ідентифікація ризиків	Систематичний аналіз потенційних джерел загроз: фінансових, технологічних, операційних, ринкових, регуляторних, екологічних; визначення причинно-наслідкових зв'язків та зон найбільшої уразливості.	Фінансові звіти, виробничі журнали, дані кадрового обліку, технічні журнали, логістична статистика, показники якості.
Оцінювання адекватності наявних заходів управління	Порівняння виявлених ризиків з чинними заходами контролю: фінансове планування, технічне обслуговування, координація підрозділів, контроль якості, екологічний моніторинг. Аналіз випадків негативних подій (збої, простої, порушення стандартів, затримки).	Журнали обслуговування обладнання, плани фінансових потоків, звіти з інцидентів, результати внутрішніх аудитів та перевірок ISO/HACCP.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Динамічний моніторинг ключових показників	Відстеження змін фінансової стійкості, ліквідності, боргового навантаження, кадрової структури, виробничих обсягів, логістичних процесів і витрат на персонал як показників ефективності функціонування системи управління ризиками.	Показники фінансової звітності, дані HR-обліку, виробничі плани, логістичні звіти, статистика витрат на персонал.
Експертний аналіз якості управління	Оцінка організаційної структури, рівня координації між підрозділами, ефективності процедур реагування на надзвичайні ситуації, адаптивності підприємства до ринкових, нормативних та екологічних змін.	Інтерв'ю з керівниками підрозділів, результати аудитів, структура управління, положення про підрозділи, інструкції реагування на інциденти.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних дослідження

Такий підхід дозволив не лише виявити загрози, а й оцінити, наскільки дієво підприємство здатне їм протидіяти, а також виявити слабкі місця в самій системі управління.

За результатами аналізу можна констатувати, що існуюча система управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології» в цілому виконує свої функції і має низку сильних сторін. Завдяки регулярному моніторингу фінансових потоків, виробничих процесів, технологічного обладнання, логістики та нормативних змін підприємство вчасно виявляє відхилення – наприклад, спад автономії у 2022 році чи тимчасове зростання операційних витрат – і вживає заходів для їх коригування. Система включає заходи щодо фінансового планування, технічного обслуговування, контролю якості, екологічного та нормативного дотримання, що забезпечує багатоаспектний захист від потенційних загроз. Підприємство демонструє здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі – змінювати структуру персоналу, оптимізувати витрати на трудові ресурси, регулювати логістику, впроваджувати нові технології, що свідчить про достатню гнучкість організаційних і управлінських процесів. Фінансове планування, контроль витрат і поступове нарощування виробничого потенціалу свідчать,

що система управління ризиками сприяє не лише виживанню, але і стабільному розвитку підприємства.

Ці результати свідчать, що підприємство має сформовану, працездатну систему управління ризиками, яка реалізує основні функції – ідентифікацію, оцінку, контроль і реагування.

Водночас, дослідження виявило низку проблемних аспектів, які потребують додаткової уваги, особливо у фінансовій сфері, що є ключовим фактором стійкості та функціонування системи управління ризиками. Так, аналіз бухгалтерського балансу за період 2021–2024 рр. свідчить про такі тенденції:

- зростання активів і власного капіталу: загальний баланс збільшився на 40 462 тис. грн, а власний капітал – на 14 779 тис. грн, що свідчить про розвиток підприємства та розширення ресурсної бази;

- коливання оборотних активів: після пікового зростання у 2022 р. вони знизилися до 85 116 тис. грн у 2024 р., що може формувати ризики тимчасової недостатності ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань;

- боргове навантаження: довгострокові зобов'язання зросли у 2022 і 2024 рр., що збільшує фінансову залежність від зовнішніх джерел та підвищує ризики обслуговування боргу;

- зменшення частки власного капіталу у структурі балансу: падіння з 65,75% до 56,98% у 2024 р. вказує на підвищення залежності від позикових коштів, особливо у 2022 році.

Аналіз доходів, витрат та чистого прибутку за 2021–2024 рр. виявив такі ключові ризики:

- Нестабільність доходів: чистий дохід у 2022 р. різко знизився, а у 2024 р. перевищив рівень 2021 р., що свідчить про високі коливання продажів та залежність від ринкової кон'юнктури;

- коливання валового та чистого прибутку: у 2023 р. спостерігалось мінімальне значення прибутку (3 060 тис. грн), що створює ризики зменшення рентабельності та обмежує можливості реінвестування;

- зростання операційних витрат: адміністративні та інші операційні витрати показують тенденцію до зростання, що збільшує фінансове навантаження на підприємство.

- податкове навантаження: коливання витрат на податок на прибуток від -774 до -4 137 тис. грн підвищує ризики зменшення чистого фінансового результату.

Для більш глибокого аналізу фінансового стану ПП НВО «Енергоощадні технології» нами проаналізовані показники фінансово-економічної стійкості підприємства за 2021–2024 роки. Таблиця 2.5 відображає ключові коефіцієнти, що характеризують автономність фінансування, рівень залежності від позикових коштів, маневреність власного капіталу та загальну фінансову стійкість. Аналіз цих показників дозволяє діагностувати потенційні фінансові ризики, оцінити ступінь ризику боргового навантаження, платоспроможність підприємства та ефективність використання власних і позикових ресурсів, що є важливим для прийняття управлінських рішень та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

**Показники фінансово-економічної стійкості підприємства ПП НВО
«Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.**

Показник	Умови	Роки				Відхилення 2024 до 2021
		2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0.66	0.45	0.54	0.57	-0.09
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	0.34	0.55	0.46	0.43	+0.09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0.90	1.64	1.24	1.11	+0.21
Коефіцієнт фінансового лівериджу	$< 0,25$	0.43	0.91	0.76	0.44	+0.01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	2.51	1.44	1.45	2.95	+0.44
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0.28	0.41	0.41	0.25	-0.03
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	0.34	0.55	0.46	0.43	+0.09

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансування	>1,0	1.92	0.82	1.17	1.32	-0.60
Коефіцієнт забезпеченості власного оборотного капіталу	$\geq 0,1$	0.41	0.26	0.33	0.37	-0.04
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	<0,5	0.62	0.58	0.62	0.65	+0.03

Примітка: складено та розраховано автором самостійно на основі даних підприємства та даних із [25]

Аналіз таблиці дозволяє зробити такі висновки. У 2022 році спостерігалось тимчасове зниження коефіцієнта фінансової автономії та збільшення фінансового ризику, що свідчить про підвищену залежність підприємства від позикових коштів. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається високим, забезпечуючи фінансову гнучкість підприємства. Фінансовий леверидж поступово зменшується, що свідчить про стабілізацію боргового навантаження у 2024 році. Високий коефіцієнт фінансової стійкості у 2024 році підтверджує міцний фінансовий стан, проте надмірна консервативність капіталу може обмежувати інвестиційні можливості. Крім того, зниження концентрації позикового капіталу та фінансової залежності позитивно впливає на загальну стабільність підприємства. На основі аналізу динаміки показників фінансово-економічної стійкості було визначено рівень ризику для кожного коефіцієнта (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка фінансових ризиків ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021–2024 рр.

№	Показник	Ризик	Короткий висновок
1	2	3	4
1	Коефіцієнт фінансової автономії	Середній	Тимчасове зниження у 2022 р., підвищена залежність від позикових коштів
2	Коефіцієнт фінансового ризику	Помірний	Найвищий у 2022 р.; потребує контролю залучених ресурсів
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Низький	Власний капітал достатньо гнучкий для покриття короткострокових потреб
4	Коефіцієнт фінансового лівериджу	Підвищений (2021–2023), Середній (2024)	Боргове навантаження стабілізується у 2024 р.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	Низький	Висока фінансова міцність; обмеження для інвестицій через надмірне перевищення нормативу
6	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Низький	Зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування
7	Коефіцієнт фінансової залежності	Помірний	Контрольована залежність від кредиторів
8	Коефіцієнт фінансування	Тимчасовий (2022)	Нестача власних коштів у 2022 р.; стабілізація до 2024 р.
9	Коефіцієнт забезпеченості власного оборотного капіталу	Низький	Достатній власний капітал для покриття оборотних активів
10	Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	Помірний	Перевищення нормативу; можливе зниження мобільності капіталу

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Аналіз фінансово-економічної стійкості ПП НВО «Енергоощадні технології» дозволяє зробити такі висновки. Підприємство зберігає достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Основні ризики пов'язані з тимчасовим підвищенням боргового навантаження та залежності від позикових коштів у 2022 році. Фінансовий стан підприємства характеризується контрольованими ризиками, проте потребує регулярного моніторингу для підтримки стабільності та ефективності діяльності. Надмірна консервативність капіталу, що проявляється у високому коефіцієнті фінансової стійкості, може обмежувати інвестиційні можливості, що потребує збалансованого управління власними ресурсами.

Отож, хоч фінансове планування присутнє, періоди зниження фінансової автономії (особливо 2022 рік) та залежність від позикових коштів свідчать про недостатній рівень резервного планування. Відсутність довгострокових фінансових буферів підвищує вразливість підприємства перед непередбаченими зовнішніми шоками (зростання цін на енергоносії, зниження попиту тощо).

У процесі дослідження було виявлено ще низку проблемних аспектів, що обмежують ефективність функціонування системи управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» та потребують удосконалення. По-перше, встановлено підвищену технологічну вразливість виробничих процесів. Впровадження інноваційних енергоощадних рішень і модернізованого обладнання не супроводжується достатньо структурованою системою регулярного технічного аудиту, програмами адаптації персоналу та формуванням резервних сценаріїв на випадок технологічних відмов. Це створює ризики виникнення простоїв, зниження продуктивності або техногенних інцидентів, що, у свою чергу, може негативно впливати на безперервність виробничого процесу та фінансові результати.

По-друге, дослідження засвідчило неповну інтеграцію між окремими підрозділами підприємства та недостатню координацію операційної діяльності. Найбільш уразливими є логістичні, складські процеси та система контролю якості. Виявлені випадки затримок, порушення узгодженості дій та недостатня оперативність реагування свідчать про недосконалість внутрішньої комунікації, що призводить до відхилень у строках виконання замовлень та погіршення фінансової ефективності.

По-третє, встановлено відсутність комплексного підходу до управління регуляторними та екологічними ризиками. Незважаючи на дотримання вимог міжнародних стандартів ISO та HACCP, підприємство не здійснює систематичного моніторингу змін нормативно-правового середовища та екологічних регламентів. Відсутні детальні сценарні плани реагування на можливе посилення законодавчих норм, що потенційно створює додаткові фінансові, екологічні та репутаційні загрози.

По-четверте, ідентифіковано недостатній рівень аналітичного супроводу процесів ризик-менеджменту. Наявна система має переважно реактивний характер і зосереджується на усуненні вже виявлених порушень, тоді як інструменти прогнозування, сценарного моделювання та довгострокового планування практично не використовуються. Відсутність

системної звітності про ризики ускладнює ухвалення стратегічних управлінських рішень та знижує прозорість процесів ризик-менеджменту.

По-п'яте, виявлено обмежену мотивацію персоналу та недостатній рівень підготовки працівників до роботи в умовах підвищеної ризикогенності. Механізми професійного навчання, підвищення кваліфікації, адаптації до нових технологічних процесів та стимулювання відповідальної поведінки (зокрема, у сфері безпеки, екологічного менеджменту та контролю якості) залишаються недостатньо формалізованими. Це підвищує ймовірність виникнення людських помилок, знижує дисципліну та зменшує ефективність реагування у критичних ситуаціях.

Проведене дослідження свідчить, що система управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» загалом характеризується структурованістю та наявністю низки ефективних механізмів контролю й реагування. Водночас виявлені недоліки демонструють, що її поточна ефективність суттєво знижується за умов дії комплексних, взаємопов'язаних або тривалих ризиків технологічного, фінансового чи регуляторного характеру. Наявні слабкі місця – зокрема, у сфері технологічної надійності, внутрішньої координації, стратегічного планування ризиків та підготовки персоналу – створюють потенційно критичні точки вразливості.

За відсутності системних заходів щодо їх усунення підприємство зберігає підвищену чутливість до коливань зовнішнього середовища та внутрішніх операційних збоїв, що може обмежувати можливості стабільного розвитку, знижувати конкурентоспроможність і підвищувати ймовірність кризових ситуацій. Отже, вдосконалення системи ризик-менеджменту має розглядатися як один із ключових стратегічних пріоритетів підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Методичні засади та рекомендації щодо управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології»

Результати проведеного аналізу свідчать, що система управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» має ряд ефективних елементів, проте потребує суттєвого посилення у частині стратегічного планування, координації підрозділів, технологічної надійності та аналітичного супроводу. Виявлені недоліки формують підґрунтя для розроблення цілісної системи вдосконалення ризик-менеджменту, орієнтованої на довгострокову стабільність і підвищення стійкості організації.

У сучасних умовах підвищеної ринкової невизначеності, технологічної мінливості та регуляторної динаміки особливо актуальним стає забезпечення гнучкості та адаптивності механізмів управління ризиками. Ефективна система ризик-менеджменту має не лише реагувати на вже наявні загрози, а й передбачати потенційні відхилення, попереджувати негативні сценарії та забезпечувати сталий розвиток підприємства навіть за несприятливих зовнішніх умов.

На рисунку 3.1 представлено структуровану схему формування стратегії управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології». Процедура включає такі логічні етапи: ідентифікацію виникнення або прогнозування потенційно ризикових ситуацій у діяльності підприємства; аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають природу ризику; оцінку та прогнозування наслідків ризикових подій із подальшим вибором стратегії мінімізації негативного впливу (запобігання, протидія, прийняття або очікування ризику); обґрунтування механізмів та

методичних підходів реалізації обраної стратегії із застосуванням сучасних інструментів ризик-менеджменту та управлінських процедур.



Рис. 3.1. Схема процедури вибору стратегії зменшення негативних наслідків ризиків діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології».

Примітка. Сформовано автором за [6]

Оцінку ризикових ситуацій доцільно здійснювати початково через проведення ситуаційного аналізу ризиків організації, який виступає ключовим інструментом моніторингу та управління ризиковими процесами. Цей аналіз повинен носити безперервний характер, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації та

своєчасно коригувати як комплекс запобіжних і превентивних заходів, так і класифікацію та пріоритизацію виявлених ризиків.

Ситуаційний аналіз виконує подвійну функцію: він слугує засобом контролю поточного стану ризиків та одночасно інструментом планування стратегічних дій, що реалізуються на завершальному етапі дослідження ринку відповідно до моделі планування та контролю. Завдяки своїй комплексності, він охоплює всі ключові напрями діяльності організації, забезпечуючи цілісну оцінку потенційних загроз і можливостей.

На рисунку 3.2 представлено процес планування в рамках стратегії попередження негативних наслідків ризиків. Цей процес включає визначення ризикових подій, оцінку їхніх потенційних наслідків, розробку заходів із запобігання та мінімізації негативного впливу, а також формування механізмів контролю за реалізацією обраної стратегії. Запропонована схема може бути безпосередньо адаптована для впровадження у досліджуваній організації з урахуванням специфіки її діяльності та зовнішніх умов функціонування.

Вибір цілей планування в управлінні ризиками повинен базуватися на перевірених практикою рішеннях, оскільки стратегії, методи їх розробки та умови впровадження визначаються конкретними цілями. Для ефективної розробки стратегії необхідне комплексне інформаційне забезпечення менеджерів щодо процесів всередині організації та у зовнішньому середовищі. Формування програми заходів для реалізації стратегії запобігання негативним наслідкам ризиків передбачає систематичний аналіз соціально-економічних показників, що характеризують діяльність організації. Процес аналізу поділяється на два етапи: експрес-аналіз і детальний аналіз.

Експрес-аналіз включає три підетапи: підготовчий етап, попередній огляд бухгалтерської звітності та економічне читання звітності. Підготовчий етап спрямований на ознайомлення з фінансовою звітністю, оцінку ризиків

та перевірку готовності організації до аналітичної роботи, починаючи з вивчення аудиторського висновку.

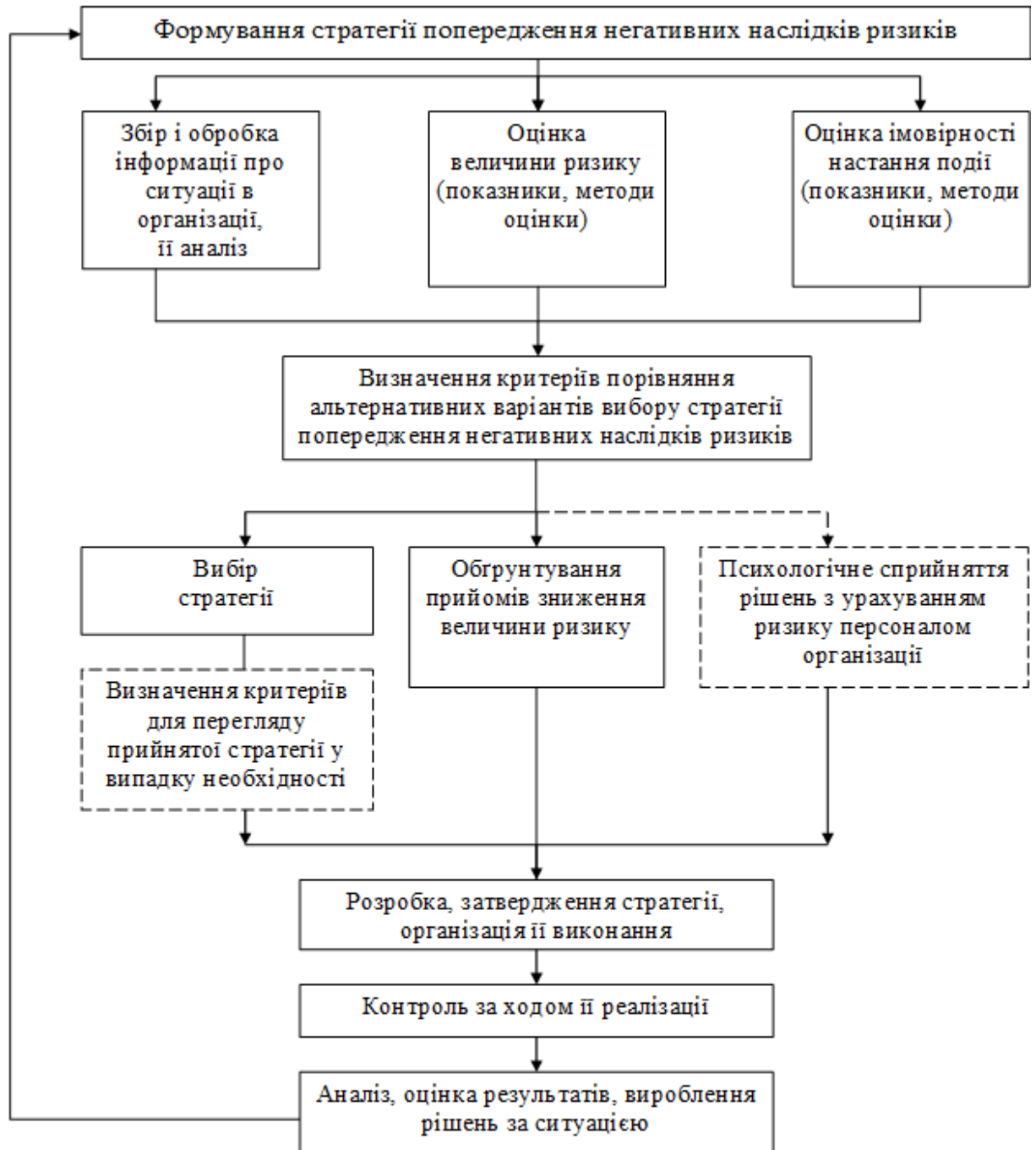


Рис. 3.2. Процес формування стратегії попередження негативних наслідків ризиків на ПП НВО «Енергоощадні технології».

Примітка. Сформовано автором за [6].

Попередній огляд бухгалтерської звітності дозволяє оцінити умови діяльності, виявити ризики та визначити тенденції змін ключових показників. Економічне читання і детальний аналіз звітності забезпечують узагальнену оцінку результатів і ризиків із різним ступенем деталізації залежно від потреб користувачів.

Планування стратегії запобігання негативним наслідкам ризиків здійснюється одночасно з обґрунтуванням вибору маркетингової та основної стратегій діяльності, організації управлінської структури, стратегії управління персоналом, стратегічного фінансового та загального стратегічного планування.

Для ефективного управління прийнятими ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» доцільно розробити програму управління ризиками (ПУР), спрямовану на мінімізацію фінансових та операційних втрат підприємства. ПУР має виступати комплексним документом, який відображає процес формування та коригування процедур управління ризиками відповідно до стратегічних цілей організації.

Розробку ПУР доцільно здійснювати у два етапи. На попередній стадії слід здійснити збір та аналіз довідкової і поточної інформації, уточнити цілі та завдання програми, відібрати принципи управління ризиками, оцінити потенційні втрати та ризики, а також дослідити наявні процедури управління. На основній стадії рекомендується скласти повний перелік ризиків, розробити план превентивних заходів, визначити методи управління ризиками та описати характеристики основних ризиків, включно з максимально можливими, найімовірнішими та очікуваними втратами.

Важливо конкретизувати основні цілі і завдання ПУР на рівні окремих підрозділів і напрямів діяльності підприємства. Зокрема, для зменшення фінансових втрат слід передбачити: усунення наявних ризиків, попередження потенційних загроз, пряме або опосередковане попередження можливих втрат та компенсацію наявних втрат.

Вибір основних принципів управління ризиками має ґрунтуватися на стратегії діяльності підприємства. Таблиця 3.1 демонструє принципи управління ризиками в залежності від обраної стратегії організації.

Таблиця 3.1

Принципи управління ризиками в залежності від стратегії організації

Варіант стратегії організації	Можливі принципи управління ризиками, обумовлені вибраним варіантом стратегії
Завоювання нового ринкового сегмента	<ul style="list-style-type: none"> - готовність до самостійного покриття можливих збитків; - передача частини ризиків, зумовлених завоюванням нового ринкового сегмента; - передача всіх ризиків, зумовлених завоюванням нового ринкового сегмента; - відмова від нового ринкового сегмента за певного розміру збитків.
Збереження на ринку стійкого фінансового становища організації	<ul style="list-style-type: none"> - передача частини ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства; - передача всіх ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства; - відмова від тих видів діяльності, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість.

Примітка. Складено автором за [30; 32].

Стратегії можуть варіюватися від надмірно обережної до ризикованої, при цьому реальні принципи управління ризиками мають відображати помірковану, збалансовану позицію, що забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Наступним етапом – потрібно передбачити використання методів управління ризиками, таких як: запобігання, відмова, прийняття, передача ризику, зменшення розміру втрат, страхування та само-страхування. Вибір конкретного методу слід здійснювати з урахуванням фінансових можливостей підприємства та загальної стратегії його розвитку. Вплив стратегії організації (стосовно управління ризиками) на вибір процедур управління ними подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Вплив стратегії підприємства щодо управління ризиками на вибір
процедур управління ними**

Стратегія	Пріоритети процедури управління ризиком	Примітка
1. Обережна	Відмова від ризику або його передача	Граничні значення* втрат, що передбачають відмову від ризиків та їх передачі, є незначними: $P_{np}^{max} < P_{\phi} < P_{ep}^{max}$ $B_{ep}^{max} < B_{\phi} < B_{np}^{max}$
2. Виважена	Прийняття ризику, його передача або відмова від ризику	Застосування всіх процедур управління ризиками є рівнозначним. Граничні значення втрат для кожного варіанта є не надто жорсткими й невисокими. Їх розмір встановлюють із урахуванням інших додаткових факторів (наприклад, фактора реальних можливостей підприємства протягом певного терміну): $P_{np}^{max} \leq P_{\phi} \leq P_{ep}^{max}$ $B_{ep}^{max} \leq B_{\phi} \leq B_{np}^{max}$
3. Ризиківана	Прийняття ризику на себе або його передача	Граничні значення втрат, що передбачають прийняття ризиків та їх передачу достатньо високі

Примітка. Сформовано автором за [13; 17; 25]

* Граничними значеннями критеріальних показників при виборі програми управління ризиками є:

P_{np}^{max} – максимальна ймовірність реалізації ризиків, що їх може прийняти підприємство;

B_{np}^{max} – максимально можливі втрати, які може прийняти підприємство за рахунок поточного доходу або коштів спеціально створеного фонду;

P_{ep}^{max} – максимальна межа значення ймовірності реалізації ризику, при перевищенні якої підприємство відмовляється від відповідного ризику;

B_{ep}^{max} – максимально можливі втрати, при перевищенні яких підприємство відмовляється від ризику;

P_{ϕ} – фактична (розрахункова) ймовірність реалізації ризиків;

B_{ϕ} – фактична (розрахункова) величина можливих втрат, які має прийняти підприємство за рахунок поточного доходу або коштів спеціально створеного фонду.

Ефективність ПУР доцільно оцінювати шляхом порівняння максимально можливих, найімовірніших та очікуваних втрат до і після реалізації програми, враховуючи витрати на її розробку і впровадження. Таке

порівняння дозволяє оптимізувати стратегію управління ризиками, визначити пріоритетні процедури та встановити критичні межі втрат для кожного виду ризику.

Вважаємо що у сучасних умовах економічної нестабільності розробка і впровадження ПУР стає ключовою функцією управління, оскільки основною метою є забезпечення економічної безпеки підприємства та запобігання його банкрутству навіть за несприятливих обставин.

3.2. Формування комплексної стратегії та тактичних заходів мінімізації ризиків у діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології»

Формування ефективної стратегії та тактики управління ризиками для ПП НВО «Енергоощадні технології» є ключовою умовою забезпечення стабільності та безперервності виробничо-технологічних процесів, конкурентоспроможності на ринку енергоощадних технологій та підвищення економічної стійкості підприємства. Комплексне управління ризиками вимагає системного підходу, що охоплює всі рівні організації – від технічного та операційного до фінансово-економічного, кадрового та екологічного.

Ураховуючи результати аналізу ризиків та стану чинної системи ризик-менеджменту, підприємству доцільно впровадити багаторівневу стратегію управління ризиками, спрямовану на попередження критичних відхилень, підвищення точності прогнозування та мінімізацію ймовірності збоїв у виробництві та логістиці.

Узагальнені стратегічні напрями управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології»

Стратегічний орієнтир	Зміст та обґрунтування
Стабільність виробничих процесів	Підтримка безперебійної роботи теплогенераторів, сушильних комплексів та допоміжного обладнання.
Зміцнення фінансової стійкості	Зниження боргового навантаження, диверсифікація джерел фінансування, створення резервних фондів.
Покращення логістичної надійності	Оптимізація маршрутів, впровадження цифрового контролю транспортних операцій, резервні плани доставки.
Дотримання регуляторних і екологічних вимог	Постійний моніторинг стандартів ISO, HACCP, природоохоронного законодавства.
Підвищення компетентності персоналу	Навчання щодо нових енергоощадних технологій, підготовка до роботи в умовах високої ризиковості.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних дослідження

Таким чином, стратегія повинна бути інтегрованою, прогновною та орієнтованою на зменшення комплексних ризиків, характерних для підприємств енергоощадного виробничо-логістичного циклу.

Формування ефективної системи стратегічного управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології» передбачає поетапне та науково обґрунтоване здійснення комплексу управлінських процедур. В основі такого підходу лежить системна оцінка факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, що впливають на стабільність виробничо-технологічних процесів, логістичних операцій та фінансових потоків підприємства. Алгоритм включає послідовну ідентифікацію ризикових ситуацій, їх аналітичну оцінку з використанням кількісних та якісних показників, вибір найбільш раціональної стратегії реагування, а також формування інструментарію тактичної реалізації.

Алгоритм стратегічного управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Алгоритм стратегічного управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології»

Етап	Зміст	Основні інструменти
1. Ідентифікація ризиків	Виявлення технологічних, фінансових, операційних, ринкових та екологічних загроз	Аналіз діяльності, технічні звіти, аудит процесів
2. Оцінювання ризиків	Визначення ймовірності, масштабу збитків, чутливості технологічних процесів	Матриця ризиків, прогнозні моделі
3. Вибір стратегії реагування	Попередження, мінімізація, передача або прийняття ризику	Резервування, страхування, модернізація
4. Реалізація та моніторинг	Запуск тактичних заходів, відстеження результатів, регулярний контроль	КРІ ризиків, цифровий моніторинг, внутрішні аудити

Примітка: складено автором самостійно на основі даних дослідження

Наведена таблиця узагальнює ключові етапи формування стратегічної системи управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» та демонструє логічну послідовність переходу від виявлення загроз до впровадження комплексу заходів їх мінімізації. Представлений алгоритм дозволяє структурувати управлінські дії, забезпечує інтеграцію фінансових, технологічних, операційних і екологічних аспектів у єдину систему контролю ризиків та створює умови для своєчасного реагування на відхилення у виробничих і логістичних процесах.

Зміст кожного етапу визначає певний рівень деталізації: від базового аналізу джерел невизначеності до кількісного оцінювання їх наслідків і вибору оптимальної стратегії реагування. Завершальний етап – реалізація та моніторинг – формує циклічність ризик-менеджменту, оскільки передбачає регулярне відстеження показників, оновлення даних, аудит ефективності та корекцію заходів відповідно до фактичної ситуації в діяльності підприємства. Саме ця безперервність забезпечує здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх виробничих умов.

У контексті стратегічного управління постає необхідність переходу від загального алгоритму до конкретизації тактичних заходів, які забезпечуватимуть практичне втілення обраних стратегій мінімізації ризиків. Подальший виклад зосереджено на формуванні комплексних тактичних рішень, спрямованих на зміцнення технологічної надійності, фінансової стійкості, логістичної узгодженості та екологічної безпечності діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології». Узагальнений перелік тактичних заходів, згрупований за категоріями ризиків, подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Тактичні заходи мінімізації ризиків ПП НВО «Енергоощадні технології»

Категорія ризиків	Основні загрози	Тактичні заходи
Технологічні	Відмова теплогенераторів, збої сушильного обладнання, нестабільність роботи енергоощадних систем	- Технічні аудити - Резервне обладнання - Датчики контролю параметрів у реальному часі - Навчання операторів
Операційні та логістичні	Затримки транспортування, помилки складування, неузгодженість між підрозділами	- Цифровий трекінг транспорту - Резервні маршрути - Внутрішня система координації підрозділів - Оптимізація графіків
Фінансові	Боргове навантаження, коливання вартості ресурсів, залежність від сезонності	- Резервний фонд - Контроль дебіторської заборгованості - Оптимізація оборотних активів - Страхування майна
Регуляторні	Зміни у податковому законодавстві, вимоги ISO/НАССР	- Регулярний моніторинг - Аудити відповідності - Розроблення внутрішніх регламентів
Екологічні	Порушення екологічних норм під час роботи з біопаливом та відходами	- Екологічний моніторинг - Регламенти щодо роботи з відходами - Взаємодія з контролюючими органами
Кадрові	Нестача кваліфікації, помилки персоналу, адаптація до інновацій	- Постійне навчання - Система мотивації - Програми адаптації новачків - Атестація персоналу

Примітка: складено автором самостійно на основі даних дослідження

Подані у таблиці тактичні заходи мінімізації ризиків формують практичний інструментарій оперативного управління загрозами, притаманними ПП НВО «Енергоощадні технології». Кожна категорія

ризиків забезпечена конкретним набором дій, спрямованих на зниження ймовірності виникнення негативних подій та мінімізацію їх наслідків. Запропоновані заходи охоплюють технічну, фінансову, організаційну, кадрову, логістичну, екологічну та регуляторну сфери діяльності підприємства, що забезпечує комплексність та практичну реалізованість сформованої ризик-орієнтованої системи.

Таким чином, розроблена стратегія і тактичні заходи управління ризиками створюють цілісну, адаптивну та ефективну модель забезпечення стійкості ПП НВО «Енергоощадні технології» в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів. Стратегічний рівень управління передбачає формування єдиної системи прогнозування, оцінювання та контролю ризиків, що дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у ключові управлінські процеси підприємства. Запропонований алгоритм забезпечує логічну послідовність дій від ідентифікації загроз до моніторингу результатів, що формує підґрунтя для оперативного та стратегічного реагування на ризикові ситуації.

Водночас тактичні заходи, представлені в таблиці 3.3, деталізують практичні інструменти реалізації стратегії – від технічного аудиту та цифрової логістики до екологічного моніторингу, кадрової підготовки та фінансових превентивних дій. Їх застосування дозволяє підприємству не лише зменшувати ймовірність виникнення критичних подій, а й підвищувати загальну ефективність функціонування виробничих і логістичних систем.

Отже, інтеграція стратегічних та тактичних компонентів ризик-менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності, технологічної стабільності та фінансової надійності ПП НВО «Енергоощадні технології». Реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить підприємству здатність проактивно реагувати на загрози, підтримувати високу якість продукції та стабільність операційної діяльності в умовах зростаючої складності та динамічності ринку.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ризик є невід'ємною складовою діяльності підприємства та відображає взаємодію об'єктивної невизначеності із суб'єктивним управлінським вибором. Попри відсутність універсального визначення, більшість наукових підходів трактує ризик як імовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних, що може спричинити як втрати, так і створити потенційні можливості. Важливим є розмежування ризику та невизначеності: ризик піддається оцінюванню, тоді як невизначеність не має чітко визначених ймовірностей. Систематизація ризиків за характером впливу, джерелами виникнення та рівнем керованості формує основу ефективної системи ризик-менеджменту. Такий підхід дозволяє визначити пріоритети управлінських дій і забезпечити більш зважене прийняття рішень. Таким чином, розуміння сутності та класифікації ризиків є необхідною передумовою розроблення результативної стратегії управління організацією в умовах невизначеності.

2. Сучасний ризик-менеджмент є комплексною, багатовимірною системою, яка поєднує стратегічне бачення, тактичні інструменти та міждисциплінарні підходи. Ефективність цієї системи залежить від здатності підприємства інтегрувати управління ризиками у всі бізнес-процеси, забезпечуючи узгодженість довгострокових стратегічних рішень із оперативними заходами реагування. Проблеми, що виявлені в процесі аналізу, – фрагментарність підходів, розрив між стратегічним і тактичним рівнями, недостатня адаптивність та відсутність ризик-орієнтованої культури – свідчать про потребу глибшої інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Водночас різноманіття теоретичних підходів та принципів управління ризиками створює надійне підґрунтя для побудови цілісної, гнучкої та ефективної моделі управління. Отже, стратегія визначає загальний напрям і пріоритети управління ризиками, а тактика забезпечує практичну реалізацію цих рішень. Їх органічне поєднання формує дієву систему ризик-менеджменту, здатну мінімізувати загрози, використовувати потенційні можливості та забезпечувати стійкий

розвиток підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

3. У другому розділі роботи проаналізовано особливості вітчизняної практики формування стратегії та тактики управління ризиками на прикладі ПП НВО «Енергоощадні технології». Аналіз практики ПП НВО «Енергоощадні технології» показав, що підприємство поєднує традиційні аграрні технології з сучасними енергоощадними рішеннями, має раціональну організаційну структуру та ефективне управління персоналом, що створює надійну основу для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності. Водночас діяльність підприємства супроводжується широким спектром ризиків – економічних, фінансових, технологічних, операційних, правових та екологічних. Найбільш суттєвими є технологічні та операційні ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, необхідністю безперервної роботи обладнання та складністю логістичних процесів.

4. Система управління ризиками ПП НВО «Енергоощадні технології» є структурованою та функціонально дієвою: вона забезпечує моніторинг ключових процесів, своєчасну ідентифікацію загроз та реалізацію базових заходів контролю і реагування. Підприємство здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати фінансову стабільність та оперативно управляти виробничими і технологічними ризиками. Водночас дослідження виявило низку проблем, які обмежують ефективність системи: недостатній рівень технологічного аудиту, фрагментарність операційної координації, обмежений моніторинг регуляторних та екологічних змін, слабка інтеграція прогнозування і сценарного аналізу, а також недостатня підготовка персоналу до роботи в умовах високої ризикогенності. Усунення цих вразливостей має стати стратегічним пріоритетом для підвищення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

5. Ефективне управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології» потребує комплексного, структурованого та стратегічно

орієнтованого підходу. Проведений аналіз демонструє наявність дієвих механізмів моніторингу та контролю, проте підкреслює необхідність посилення стратегічного планування, координації підрозділів, аналітичного супроводу та технологічної надійності. Розробка та впровадження програми управління ризиками (ПУР) виступає ключовим інструментом мінімізації фінансових і операційних втрат підприємства, забезпечуючи систематичний збір, оцінку та пріоритизацію ризиків, а також вибір адекватних методів управління (запобігання, прийняття, передача, зменшення втрат, страхування). Успішне впровадження ПУР сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності організації, дозволяє передбачати потенційні загрози та забезпечує сталий розвиток підприємства навіть за умов зовнішньої нестабільності. Таким чином, інтеграція стратегічного планування, систематичного аналізу ризиків та методичного управління ними створює основу для підвищення фінансової стійкості, ефективності діяльності та економічної безпеки ПП НВО «Енергоощадні технології».

6. Формування комплексної стратегії та тактичних заходів управління ризиками на ПП НВО «Енергоощадні технології» є ключовим чинником забезпечення стабільності, безперервності виробничо-технологічних процесів, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Розроблена стратегія охоплює всі рівні організації (технологічний, операційний, фінансовий, кадровий, логістичний, екологічний та регуляторний) та передбачає системну ідентифікацію ризикових ситуацій, їх кількісну й якісну оцінку, вибір оптимальної стратегії реагування та моніторинг результатів. Тактичні заходи, деталізовані за категоріями ризиків, забезпечують практичне втілення стратегії та мінімізацію ймовірності негативних подій, підвищують технологічну надійність обладнання, фінансову стабільність, узгодженість логістичних процесів, екологічну безпечність та компетентність персоналу. Інтеграція стратегічного і тактичного рівнів ризик-менеджменту формує адаптивну, комплексну та ефективну систему управління, яка здатна проактивно реагувати на

внутрішні та зовнішні загрози, підтримувати стабільність операційної діяльності та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах мінливого і конкурентного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв Є. В., Шахно А. Ю., Афанасьєв І. Є., Афанасьєва М. Г., Зінонос Н. О. Моделювання збалансованого управління адаптивним розвитком виробничо-економічним потенціалом гірничо-збагачувальних підприємств з урахуванням ризику. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_6. (дата звернення: 17.09.2025).
2. Березівський П. М. Карп'юк Р. Особливості управління ризиками підприємницької діяльності в умовах. *«Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*: збірник тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль, 20 листопада 2025 року).
3. Березівський П. М. Сутність ризику та його значення в системі управління організацією. *«Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*: матеріали доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).
4. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208> (дата звернення: 20.09.2025).
5. Водяник Р. В. Роль економічного ризику у контексті розвитку промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 47-50.
6. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 354-39.
7. Гапонюк О. І., Сірмачіх І. В. Формування загальної політики з управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Вісник*

- Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 33. С. 82-87.*
8. Головкова Л., Харковець П. Комплексний підхід до управління економічними ризиками суб'єктів господарювання в умовах воєнної невизначеності. *Промислова та технічна економіка. 2024. Вип. 12. С. 98-112.*
 9. Гончар Г. П., Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_26. (дата звернення: 05.10.2025).*
 10. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 281-288.*
 11. Жукевич С., Рожелюк В., Портоварас Т., Жук Н., Денчук П.Н. Концепція управління ризиками: інтегральний аналіз за критеріями фінансового стану підприємств. *Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2024. Т. 3, № 56. С. 156-172.*
 12. Ковтун О. Підходи до класифікації ризиків стійкого розвитку підприємств. *Трансформаційна економіка, 2024. № 3(08). С. 79-82.*
 13. Крамарчук С.П, Крамарчук Т.Р. Удосконалення методики оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 15 травня 2020 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 400с. С.94-97.*
 14. Литовченко О. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. *Економіка і суспільство. 2018. №16. С.398-404.*
 15. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Іким А. В. Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних*

- трансформації*. Серія: економіка та управління. 2025. № 19. URL: 10.54929/2786-5738-2025-19-03-01.reicst.com.ua (дата звернення: 25.09.2025).
16. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Іким А. В. Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Регіональні економічні і комерційні студії*. 2025. Вип. 19, № 3. С. 15-28.
17. Манн Р. В., Мироненко Д. Ю. Економічна складова ризик орієнтованого підходу до забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 21-36.
18. Мирошніченко Г. Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення: 20.09.2025).
19. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. Нью-Йорк : Нортон, 1921. 300 с.
20. Нижник О.В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2014. №4. С. 155-158.
21. Нужна О., Тлущкевич Н., Писаренко Т. Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 87-93.
22. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 46-51.
23. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2(47). С. 45-60.

24. Овсієнко Н.В. Котвицька Н.М. Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199-203
25. Опендатабот. ПП НВО «Енергоощадні технології». URL: <https://opendatabot.ua/c/35308407> (дата звернення 10.10.2025).
26. Офіційний сайт ПП НВО «Енергоощадні технології». URL: <https://elevatorist.com/kompanii/527-energoberegayuschie-tehnologii-pro> (дата звернення 17.10.2025).
27. Пар'єва Н. О., Буковський О. О., Вікаренко В. Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 64-68.
28. Самойленко В. В. Аспекти ідентифікації, аналізу та управління ризиками. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 71-5. DOI: 10.32838/2523-4803/71-5-6. econ.vernadskyjournals.in.ua (дата звернення: 20.09.2025).
29. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, № 19 (38) 2024. DOI: 10.33296/2707-0654-19(38)-16 (дата звернення: 22.09.2025).
30. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 3. С. 34-47.
31. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н.І.Гавловська та ін. *Development service industry management*. 2023. № 3. С.35-39.
32. Чобіток І. О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайт-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 186-193.

33. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
34. Яцишин І. Ю. Теоретичні аспекти категорії «ризик»: особливості за сучасних умов. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний соціокультурний простір». 2014. С. 17-20.
35. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками: навч. посіб. Ніжин : Лисенко М. М. [вид.], 2019. 194 с.
36. Kulakova S., Chevhanova V., Stetsenko Yu. The evaluation of the risk tolerance impact on the enterprise efficiency. *Economics and Region*. 2020. № 3(78). Pp. 28–39. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1994> (дата звернення: 25.09.2025).
37. Lavruk V. V., Plotnytska S. I., Zaporozhets H. V. Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 4(16). С. 72-79.
38. Marshall A. *Principles of Economics*. 8-th ed. London : Macmillan and Co., 1920. 740 p.
39. Mill J. S. *Principles of Political Economy*. London: John W. Parker, 1848. URL: https://archive.org/details/fp0135_1/page/52/mode/2up (дата звернення: 28.09.2025).
40. Pigou A.C. *The Economics of Welfare*. London : Macmillan and Co., 1920. 976 p. URL: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).
41. Senior N. W. *Political Economy*. London: John Murray, 1854. URL: https://www.academia.edu/115002482/History_and_Political_Economy (дата звернення: 20.09.2025).