

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 402-ЕМ

Золотар Катерина Вікторівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Чайкіна А.О. _____

АНОТАЦІЯ

Золотар К.В. Формування комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти та науки України. – Полтава, 2021.

В кваліфікаційній роботі охарактеризовано та проаналізовано потенційні ризики підприємницької діяльності; розкрито сутність системи ризик-менеджменту та досліджена роль системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання; зроблено аналіз зовнішнього середовища АТ «Укргазвидобування»; обґрунтовано особливості інтеграції ризик-менеджменту в головну систему управління підприємством; проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»; проаналізовано та зроблено діагностику фінансово-економічного стану підприємницької діяльності АТ «Укргазвидобування»; проведено аналіз та охарактеризовано поточне управління системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»; запропоновано рекомендації та напрямки впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність АТ «Укргазвидобування»; розроблено алгоритм планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування».

Ключові слова: ризик, система ризик-менеджменту, інтеграція, формування, впровадження, аналіз, інтеграція ризик-менеджменту, управління.

SUMMARY

Zolotar Kateryna. Formation of a complex risk management system at the enterprise. – Qualifying Bachelor’s thesis on the rights of a manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Poltava, – 2021.

Qualifying Bachelor’s thesis was characterized and analyzed potential risks of entrepreneurial activity; the essence of the risk management system was revealed and role of the risk management system in the enterprise activity in modern business conditions was investigated. Analysis of the JSC “Ukrgezvydobuvannya” external environment was made as well as peculiarities of risk management integration into the main enterprise management system were substantiated. Analysis of the object and the subject of the management system of JSC “Ukrgezvydobuvannya” was carried out.

In qualifying Bachelor’s thesis were analyzed and diagnosed financial and economic condition of business activity of JSC “Ukrgezvydobuvannya”; analysis and characterization of the current risk management system of JSC “Ukrgezvydobuvannya”. Authors offered recommendations and directions of implementation of the risk management system in the activity of JSC “Ukrgezvydobuvannya”, developed an algorithm for planning and modeling a comprehensive risk management system at JSC “Ukrgezvydobuvannya”.

Key words: risk, risk management system, integration, formation, implementation, analysis, risk management integration, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Загальна характеристика та аналіз ризиків підприємницької діяльності.....	8
1.2 Ризик-менеджмент та його роль у діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.....	18
1.3 Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством.....	25
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТОМ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	39
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування».....	39
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....	52
2.3 Аналіз поточного управління системою ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування».....	64
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	75
3.1 Впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування».....	75
3.2 Планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування».....	85
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

На сьогодні ризики і загрози трансформуються у якісно нові види та форми, з'являються в усіх галузях та на всіх рівнях господарської діяльності, мають різний вплив на діяльність підприємства, відповідно передбачають створення ефективної системи протидії їхнім наслідкам, а також упередження їх появи.

Для покращення функціонування окремих підрозділів та в цілому підприємств має відбуватися безперервно процеси ідентифікації, оцінки, мінімізації та контролю ризиків. Відповідно, ці процеси на рівні підприємств мають досліджуватись та відслідковуватись створеною системою керування підприємницькими ризиками, якій присутній комплексний характер і орієнтація на реалізацію та досягнення бажаних результатів.

Головним завданням з управління ризиками і забезпечення економічної стійкості окремих господарюючих суб'єктів має бути повна класифікація ризиків за місцем, процесом, часом їх виникнення. В загальному вигляді науковцями під ризик-менеджментом розуміється діяльність, спрямована на зниження або повне уникнення впливу несприятливих наслідків ризиків на результати господарських операцій.

Метою кваліфікаційної роботи виступає узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій з формування комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

охарактеризувати та проаналізувати потенційні ризики підприємницької діяльності;

розкрити сутність системи ризик-менеджменту та дослідити роль ситеми ризик-менеджменту в діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання;

зробити аналіз зовнішнього середовища підприємства АТ «Укргазвидобування»;

обґрунтувати особливості інтеграції ризик-менеджменту в головну систему управління підприємством;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»;

проаналізувати та зробити діагностику фінансово-економічного стану підприємницької діяльності АТ «Укргазвидобування»;

провести аналіз та охарактеризувати поточне управління системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати рекомендації та напрямки впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність АТ «Укргазвидобування»;

розробити алгоритм планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження даної роботи є система ризик-менеджменту в сучасних умовах діяльності підприємства.

Предметом дослідження являються особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування»

Теоретична частина дослідження є джерела періодичної, монографічної навчальної літератури з обраної теми, нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практичною базою кваліфікаційної роботи виступають облікові реєстри фінансової звітності, аналітичного та синтетичного обліку, внутрішньо-нормативних документів та іншої документації підприємства АТ «Укргазвидобування».

Інформаційну базу дослідження склали: періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, нормативно-правові акти, рішення органів місцевого самоврядування та державної влади щодо господарської діяльності підприємства та статистична звітність АТ «Укргазвидобування».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний розвиток держави та її соціальна*

стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47-48.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 107 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 27 рисунків, список використаних джерел – 45 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальна характеристика та аналіз ризиків підприємницької діяльності

В сучасних умовах господарювання дилема виявлення та оцінки ризиків має теоретичне та практичне значення, як складова частина теоретичного та практичного управління. Ризик – важливий компонент діяльності підприємства. В умовах сьогодення ухилитись від ризику та не робити ризикованих дій просто неможливо. Незважання на ризикові ситуації та байдужість до ризику передують настанню негативних результатів (упущена вигода, збитки).

На сьогодні, з'явилося достатньо наукових напрацювань пов'язаних з поняттям «підприємницький ризик». Проблеми невизначеності та ризику підприємницької діяльності розглядалися як зарубіжними науковцями, так і українськими: Вишняков Я.Д. [1], Вітлінського В.В. [2], Гранатурова В.М. [3], Грабового П.В. [4], Донець Л.І. [5], Кравченко В.А. [6], Правдюк Н.Л. [7] та ін. Однак, однозначного трактування терміну «підприємницький ризик» немає навіть в працях зарубіжних вчених, через складність самого поняття, а саме не вистачає практичного розкриття цього явища.

В сучасній економічній літературі є достатньо багато різних тлумачень терміну «ризик», зазвичай під ризиком розуміють невизначеність, подію, невизначеність, ситуацію. Відповідно нам необхідно розкрити сутність поняття «ризик» та причину неоднозначних тлумачень.

З одного боку, ризик можна розглядати як ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного [7, С.63-70] і, як дію наугад, сподіваючись на позитивний результат, як невпевненість у можливому результат [3, с.160] або атрибут прийняття рішення у ситуації невизначеності [4].

З іншого боку, без системного підходу жоден керівник підприємства не зможе повністю розкрити повноцінно сутність, кількість та різноманітність ризиків, адже їх велика кількість. Принципи виникнення ризику заключаються в інтересі особи, яка приймає рішення, в його наслідках, у присутності невизначеності. Вихід з ризикованих ситуацій дає два альтернативні варіанти поведінки; ризикувати, тобто прийняти ризик або ж захищати, страхування та збереження досягнутого. Зазвичай, виділяють суб'єктивну та об'єктивну оцінку прояву ризику [2, с.48]. Спостерігач може вбачати в діях обережність, в той час, як суб'єкт сприйматиме це як ризикованість, і діаметрально протилежно.

Таким чином, ризик визначається через функціонування певного суб'єкта, що у своїй діяльності може отримати негативні наслідки, або ж обрати шлях страхування та збереження досягнутого, але не прогнозує шанс отримання прибутку, успіху і т.д. Виходячи з цього, можна визначити і інший підхід до визначення терміну «ризик».

Взагалі, ризик можна розглянути як діяльність суб'єктів господарювання, що має зв'язок з подужанням невизначеності в умовах обов'язкового вибору, в ході яких є можливість дати оцінку вірогідності досягнення позитивного результату, збитків, відведення від мети, які присутні у ймовірних варіантах.

Постає питання, чи правильно розкривати сутність ризику як діяльність. Діяльність – це взаємозв'язок активності людини з навколишнім середовищем, основою якого є перетворення або ж бажана зміна. Тому, на практиці не всі прояви ризику можна розкрити через взаємозв'язок активності людини з навколишнім середовищем [5]. Загалом можна визначити такі види ризику, як ризик «форс-мажорних» обставин (наприклад, пожежа, ураган, торнадо, тощо), випадковий, систематичний, періодичний і т.д. Можна зробити припущення, що це пов'язано з проявами діяльності людини, але ланцюг пошуку зв'язків буде занадто довгий.

Ризик діяльності підприємства значно залежить від навколишнього оточення (соціальних, природних, політичних, екологічних та інших зовнішніх

факторів) та внутрішніх чинників (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси, тощо).

Класифікацію ризиків можна здійснити за допомогою різних ознак групування (причини і місця виникнення, етапи діяльності підприємства, масштаби, тривалість дії, рівень допустимості, можливість страхування, види підприємницької діяльності і т.д.) (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність підприємницького ризику

Науковці	Трактування науковцями економічної сутності підприємницького ризику
Варналій З.С., Сизоненко В.О. [11, с.404]	ризик, який виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів і пов'язаний з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця.
Вишняков Я.Д., Радаєв Н.Н. [1, с.368]	кількісна міра здатності підприємця творчо використовувати елемент невизначеності в процесі відтворення або окремих його моментах для отримання додаткової вартості.
Тюленєва Ю.В. [12, С.47-52]	категорія відтворення в ринковій економіці, яка пов'язана з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва (закупівлі сировини, матеріалів, устаткування, найму робочої сили) і кінчаючи виробництвом товарів і послуг і їх реалізацією.
Бондар О. В. [10, с. 326]	ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг. Він характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.
Шепеленко О.В. [13, С. 189-199]	спосіб господарювання в непередбачених умовах, при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід.

Отже, переважають трактування ризику діяльності підприємства, які передбачають невизначеність отримання чистого прибутку від вкладених ресурсів. Практика вітчизняного та світового законодавства тлумачить підприємництво як самостійну, систематичну, ініціативну діяльність, яка відбувається на власний розсуд і ризик і має на основі виробництво продукції, надання послуг, виконання послуг з метою отримання чистого прибутку.

На нашу думку, найбільш влучним трактуванням підприємницького ризику являється його тлумачення як діяльності господарюючих суб'єктів, яка пов'язана з подоланням невизначеності в умовах обов'язкового вибору, в ході яких є можливість дати оцінку вірогідності досягнення позитивного результату чи збитків.

Сутність правомірності підприємницького ризику та його гарантії поки відсутні в законодавстві України, що здержує прийняття підприємствами об'єктивних ризикових рішень на практиці, таким чином відкриває грані відповідальності за результати прийнятих рішень некомпетентними керівниками та безгосподарністю.

Кейнс Д.М. перший, хто представив в своїх працях класифікацію підприємницьких ризиків. Він вважав, що вартість продукції має включати всі витрати, які пов'язані з високим зносом устаткування, змінювання кон'юнктури ринку та цін, також з руйнуванням в наслідок катастроф та аварій. Відповідно їх можна визначити як витрати ризику, які потрібні для відшкодування відхилення доходу від реалізації товару від очікуваної величини. Також вченим було визначено, що в сфері економіки доречно виокремлювати три головні типи підприємницьких ризиків (рис.1.1) [14, с. 307].

Всі вищевказані типи підприємницьких ризиків потребують попереднього якісного та кількісного оцінювання. При роз'ясненнях основних термінів в межах групування підприємницьких ризиків виділяють систему підприємницьких ризиків та власне підприємницькі ризики. Перший термін значно глибший, саме в ньому окрім власне підприємницьких ризиків підлягають розгляду питання управління ризиками, страхування

підприємницьких ризиків, поділ ризиків по суб'єктах, переміни умов ризику та ін.



Рисунок 1.1 – Класифікація підприємницьких ризиків за Д.М. Кейнсом

Власне підприємницькі ризики поділяються на ризики на міжнародному рівні (вони стосуються економіки країн світу), а також на ризики на національному рівні (в рамках економіки певної країни) [15].

Ризики на національному рівні містять в собі: ризики на мікроекономічному рівні (стосуються певних організацій, установ та

підприємств); ризики на макроекономічному рівні, які досягають економіку загалом.

Насамперед, почнемо з особливостей характеристики економічних ризиків на макроекономічному рівні. Ризики на макроекономічному рівні поділяються на локальні та загальнодержавні ризики. Найвищі органи державної влади виступають суб'єктами загальнодержавного ризику [16, С. 56–61]. Сутність локального ризику має зв'язок з реалізацією приватних, своєрідних завдань та розкривається на регіональному або на галузевому рівнях менеджменту господарством.

Загалом загальнодержавний ризик з'являється при плануванні стратегії розвитку економіки, прийнятті ідеї трансформації, обрання та реалізація різноманітних альтернатив та переваг в розвиненні країни. Розкриття пріоритетних спрямувань являється основним і на сьогоднішній день, тому що при трансформації від суворо централізованої системи менеджменту до розвинення ринкового господарства відбір переваг і послідовності вирішення завдань постає життєво вагомим питанням в межах країни.

Класифікація ризиків групується по видам, суб'єктам та проявах [17, с. 424]. Суб'єктом ризику являється фізична або юридична особа, що перебуває в обставині ризику та усвідомлює це. Зазвичай, вирізняють три основні суб'єкти підприємницьких ризиків: фізичні особи (особистості, які отримують дохід); підприємства, які виробляють продукцію; інші суб'єкти (установи невиробничої сфери діяльності, наприклад, урядові органи).

Видом підприємницького ризику вважається група ситуацій, подібних по осмисленню ризику та реакції в ризикових ситуаціях. В сучасних напрацюваннях з економіки акцентується увага на суттєві розбіжності в запитанні про кількість видів ризику.

В деяких класифікаціях приводяться до 10-30 різних видів підприємницьких ризиків [2-6, 9, 16]. На наш погляд, при всьому розмаїтті підходів до групування ризиків можна виокремити кілька головних його видів: інноваційні та інвестиційні, виробничі, маркетингові, фінансові.

Під виявом підприємницького ризику мається на увазі сполучення певного суб'єкта з певним видом ризику [18, С. 68-83]. Вияв ризику являється більш закритим трактуванням виду ризику, тому що вияви ризику можуть проявлятися на одному і тому ж виду ризику, які деталізують його. Окрім цього, для різних суб'єктів по одному певному виду ризику відобразатимуться різні вияви підприємницьких ризиків. Виокремимо головні вияви ризиків по видах для найвагоміших суб'єктів – підприємств, які виготовляють продукцію.

Поміж виробничих ризиків головними виявами ризику є ризик зупинка або затримання виробництва, мінливість виробництва, незлагодженості роботи організації, крім того стихійні лиха, аварії та катастрофи (урагани, пожежі, землетруси і т.д.).

В свою чергу, до ризиків на виробництві відносять ризики у сфері промислового виробництва та в інших сферах (в основному у сфері аграрного виробництва).

Залежно від характеру дії підприємницькі ризики класифікуються на складові та прості [19, С. 282-291]. Структурою простих служать складові ризики, яким притаманна особливість абсолютного переліку неординарних ситуацій, іншими словами кожний з них підлягає розгляду як незалежний від них. З огляду на це постає декілька задач: створення досконалого переліку ризиків; формулювання відсотка кожного простого ризику в їх комплексі; оцінювання ймовірності появи ситуації по кожному простому ризику.

На рисунку 1.2 наводиться перелік простих ризиків при формуванні підприємницьких одиниць та, окремо, малих і середніх підприємств. Здебільшого для підприємств, які виготовляють продукцію, інвестиційні ризики викриваються на етапі формування плану та його реалізації.

Найголовнішим проявом фінансових ризиків для підприємств, які виготовляють продукцію являється небезпека банкрутства [20]. До цього типу ризиків належать фінансові ризики збитковості та ризики по діях з цінними паперами.

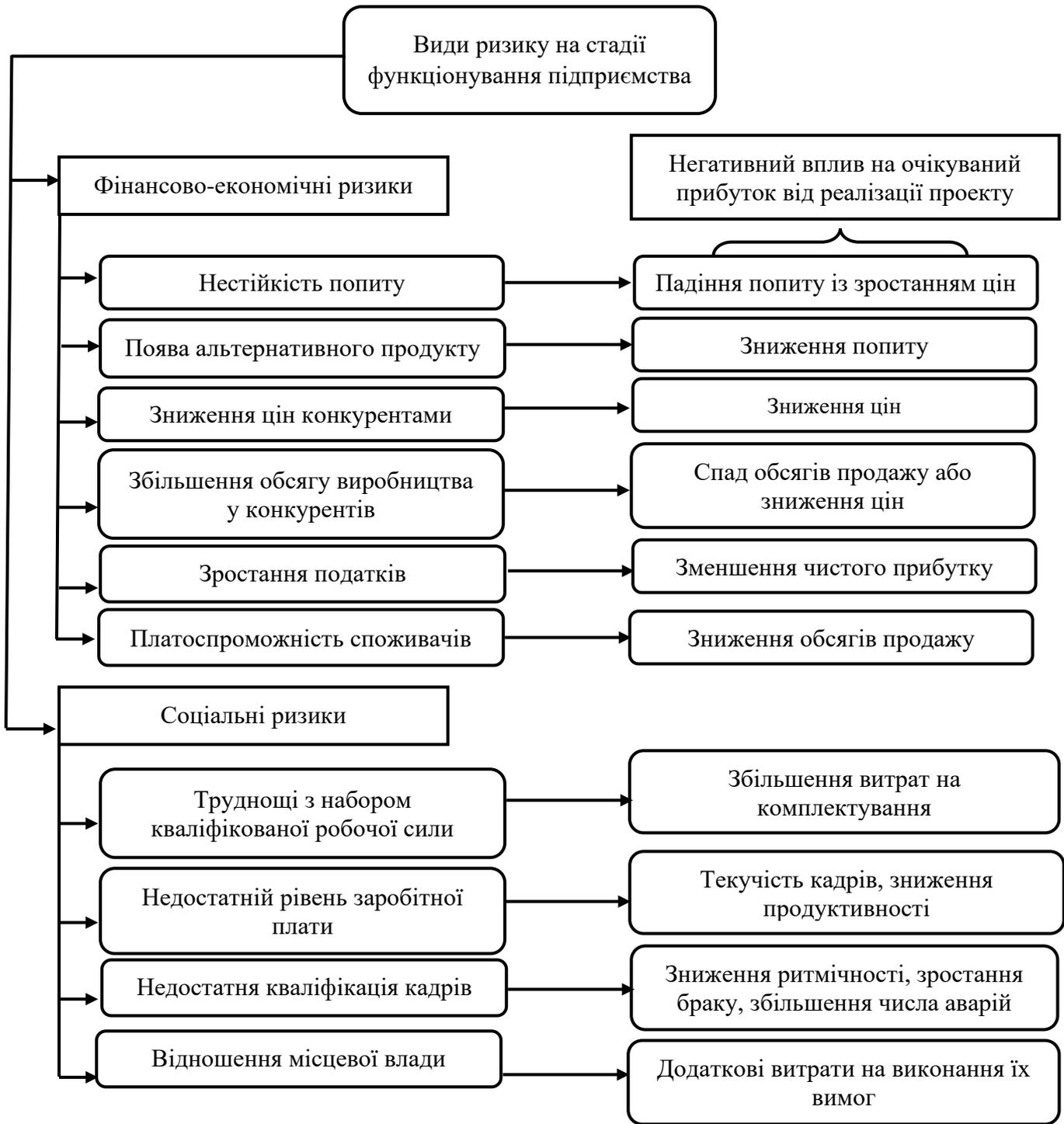


Рисунок 1.2 – Види ризику на стадії функціонування підприємства

Примітка. Авторська розробка

Банківський ризик відокремлюють в особливий аспект поміж фінансових ризиків, саме через значення та своєрідність певний його проявів, однак іноді підлягають дослідженню поміж фінансових ризиків. Основними проявами банківських ризиків виступають ризики кредитні, процентні, ліквідності банку,

по депозитних операціях і розрахунках, а також банківських зловживаннях [21, с. 176].

Для підприємств, які виготовляють продукцію товарні ризики проявляються в основному в ризиках недостатності продукції та дефіциті попиту на нього. Ризик інфляції являється головним виявом комплексних ризиків.

Само собою, дана класифікація ризиків по їх виявах та видах умовна, тому що нереально, приміром, знайти очевидні відмінності між фінансовими та інвестиційними ризиками.

Для фізичних осіб головними проявами ризиків при виробничих ризиках виступають проблеми з працездатністю; при фінансових ризиках безвідповідальність за зобов'язання та їх невиконання, операції з цінними паперами; при товарних ризиках – загроза безробіття.

Для юридичних осіб провідними проявами ризиків являються фінансовий валютний ризик, товарний ризик попиту на загальні послуги, комплексний ризик реакції підприємств та споживачів на урядові заходи в сфері економіки та інші.

Підприємницькі ризики, як і всяка категорія з економіки, виявляють свою істину в функціях. Найбільш широкоприйнятими визнані дві функції: захисна та регулююча [22, С. 241-244].

Функція регулювання ризиків містить в собі дві сторони – позитивну та негативну. В основі негативної сторони знаходиться вирішення та реалізація рішень з неаргументованим ризиком, які проводять до волюнтаризму, граничним проявом якого являється авантюризм. Даний вид ризику об'єктивно включає суттєву ймовірність неспроможності досягнення цілі при реалізації рішення. Дія негативної сторони функції регулювання ризику розглядається як фактор, що дестабілізує, в підприємницькій практиці [23, С. 49-58].

Позитивна сторона цієї функції ризику полягає в призначенні специфічного каталізатора при прийнятті економічних рішень. Дана позитивна

сторона на практиці застосовується в діяльності інвестиційних фондів, інноваційних банків, передусім венчурних компаній класичного західного виду.

Захисна функція ризику аналогічним чином має дві сторони: соціально-правову та історико-генетичну [24, С. 213-220]. Історико-генетичний аспект об'єктивно має зв'язок з тим, що певні суб'єкти господарської діяльності для страхування ризиків змушені формулювати способи захисту від негативних подій, стихійного лиха у форматі фондів ризику, фондів страховок, фінансових резервів організації.

Головне значення соціально-правової сторони захисної функції виявляється в неодмінній умові гарантування права на підприємницький ризик та фіксування його в законодавчому порядку як різновиду законності економічного ризику. В більшості іноземних країн даний різновид права спроектований в господарському законодавстві та організовує економічне страхування, що позбавляє у випадку невдачі покарання підлеглого, який прийняв рішення піти на обґрунтований ризик. Дане страхування в цілому підлягає розгляду як необхідне положення для підприємця на обґрунтований ризик [25, С. 47-48].

Таким чином, підводячи підсумки стає зрозуміло, що підприємницький ризик – діяльність господарюючих суб'єктів, яка пов'язана з подоланням невизначеності в умовах обов'язкового вибору, в ході якої є можливість дати оцінку вірогідності досягнення позитивного результату або збитків.

Сьогодні в умовах пандемії Covid-19 перед кожним підприємством постає ключова необхідність визначати ризики та загрози діяльності, а також формувати стратегії активному їх упередженню та протидії. При цьому варто розподілити їх на виробничі, інвестиційні, фінансові, маркетингові та інноваційні. Такою системою, що дозволяє виявляти ризики та адаптуватись до їх появи виступає ризик-менеджмент. У наступному підрозділі необхідно визначити, що являє собою ризик-менеджмент та його роль у підприємницькій діяльності.

1.2 Ризик-менеджмент та його роль у діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання

В умовах постійного перетворення соціальних, економічних та політичних процесів, настанні пандемії Covid-19 особливим фактором діяльності всіх підприємств являється високий ризик прийняття управлінських рішень та неможливість передбачити майбутні результати даних рішень. Ризикованість з'являється при реалізації всіх видів діяльності, які мають зв'язок з виробництвом та продажем продукції (послуг, товарів), проведенням фінансових та товарно-грошових операцій, науково-технічних та соціально-економічних проектів. Ризик-менеджмент в сучасних умовах ринку відображається постійним та незмінно обов'язковим компонентом усіх видів діяльності підприємств та будь-якої форми власності [26, С. 186-187].

Проблематика ризик-менеджменту відображена в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Балабанова І. [27], Дудневої Ю.Е. [28], Кочіна І.В. [29], Мостенської Т. [30], Цьопа В. [31], Вербицької Г.Л.[32], та інших. Розробки даних науковців здебільшого присвячені дослідженню поняття «ризик діяльності підприємства», виявленню факторів і першоджерел його утворення, особливостям методів оцінки та контролю ступеню ризику. Побудована система методичних та теоретико-методологічних критеріїв ризик-менеджменту є основою для подальшого ефективного наукового дослідження у даному напрямі.

Систему ризик-менеджменту зазвичай трактують як сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають певною мірою прогнозувати настання ризикових подій, вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання [33, с. 220].

У роботі Івченко І.Ю. [34, с. 304] можемо знайти таке визначення категорії підприємницький ризик – це ризик, який виникає при здійсненні будь-якого виду діяльності, пов'язаного з виробництвом продукції, товарів, послуг,

їх реалізації, комерцією, фінансовими операціями і здійсненням різних проектів.

На нашу думку, система ризик-менеджменту – це організована система, яка складається з певних компонентів, має чітко визначену практичну мету і цільовий напрям.

Таким чином, можемо розглянути систему ризик-менеджменту як систему взаємозалежних компонентів, яка може розпізнавати всі потенційні ризики, джерела та причини їх виникнення, аналізувати їх, оцінити з ціллю зменшити негативний вплив на результати підприємницької діяльності та досягнення планових показників.

У наукових працях та практиці підприємницької діяльності зарубіжних компаній виокремлюються певні підходи до створення системи ризик-менеджменту:

- інтегрована система;
- фрагментарна система;
- комплексна система.

Скажімо, для більшості підприємств України та країн СНГ своєрідна саме фрагментарна система. Фрагментарна система не планує утворення відокремленого підрозділу чи виокремлення певної функції управління, яка цілеспрямована побудована для управління ризиками. Управлінська ланка підприємств, на яких наявна фрагментарна система керівництва, впевнена в тому що, даний напрям існує окремо від всієї діяльності підприємства і, якщо з'являється загроза, ризик або ж кризова ситуація, то необхідно звернутися до спеціалізованої організації або спеціалістів з ризик-менеджменту.

Системний підхід до управління ризиками, який лежить в основі COSO ERM (для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея була розроблена методологія «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM)), передбачає безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяє компоненти процесу управління ризиками підприємства [35, с. 432].

Згідно методиці COSO ризик-менеджмент – це процес, який реалізується управлінською радою, а саме радою директорів, ризик-менеджерами та спеціалістами, який формується під час розробки стратегії та охоплює всю виробничо-фінансову підприємницьку діяльність. Він спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на підприємство і управління ризиком, а також контроль за неперевищенням допустимого ризику [36, С. 159-170].

Таким чином, разом з системним підходом планується інтегрована система ризик-менеджменту. Інтегрована система повинна включати обов'язкову наявність системи ризик-менеджменту на підприємстві та інтегрує функцію управління ризиками в загальну систему управління, на відміну від фрагментарної.

На сьогодні більшість закордонних підприємств створюють комплексну систему управління ризиками, якій характерний ризик-менеджмент, котрий охоплює підприємство в цілому та у всіх напрямках його діяльності – тобто, комплексний ризик-менеджмент (enterprise – wide risk management – EWRM). Характерною рисою даної системи являється те, що розробкою системи ризик-менеджменту займається не тільки спеціально створений підрозділ, а й кожен підрозділ підприємства в цілому. Тому система ризик-менеджменту організовується в межах всього підприємства та має всебічний характер. Дана система дає змогу зрозуміти важливість ризик-менеджменту, створює нове ставлення до розуміння ризику та дозволяє побудувати ефективний алгоритм протидії.

Проте незалежно від типу системи ризик-менеджменту вона має певну базову структуру. Л. Черчик виділила такі елементи системи ризик-менеджменту, як об'єкт, суб'єкт, предмет, мета, цілі, інструменти та функціональні етапи ризик-менеджменту [37, С. 178–184].

Таким чином, система управління ризиками містить в собі мету, об'єкта, суб'єкта, інструменти, способи, методи керівництва та базується на певних підходах, функціях та принципах (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Система управління ризиками на підприємстві

Примітка. Авторська розробка

На нашу думку, основою компонентів системи управління ризиками виступають:

- об'єкт та суб'єкт ризик-менеджменту;
- мета системи управління ризиками;
- предмет ризик-менеджменту;
- інструменти, методи та способи ризик-менеджменту;
- принципи та функції ризик-менеджменту;

напрями спрямування ризик-менеджменту.

Метою системи управління ризиками виступає саме забезпечення підприємства стійкістю на скільки це максимально можливо та адаптувати підприємство до мінливості середовища, тобто, до умов невизначеності та конфліктності.

Суб'єктом системи управління ризиками виступають керівна ланка підприємства та уповноважені особи, які мають компетенцію в межах системи ризик-менеджменту та зацікавлені в результатах діяльності підприємства (керівники підприємства та спеціалісти з ризик-менеджменту).

Об'єкт системи управління ризиками – ризик або ж першоджерело ризику, які можуть призвести до негативного результату діяльності підприємства, або ж виявити можливі небезпеки та загрози.

Предмет системи управління ризиками – це фактор взаємозв'язку об'єкта та суб'єкта ризик-менеджменту, іншими словами ступінь допустимого ризику та результативності економічної діяльності в рамках функціональних напрямів діяльності та всього підприємства в цілому.

Методи системи управління ризиками поділяються на спеціальні (застосовуються для здійснення певних функцій ризик-менеджменту) та загальні (організаційні, соціально-психологічні, економічні).

До способів системи ризик-менеджменту слід віднести уникнення ризику, зменшення рівня ризику, прийняття ризику, збільшення рівня ризику, попередження ризику [38].

Інструментами системи управління ризиками виступають самострахування, страхування, створення резервів, лімітування, диверсифікація, здобуття додаткової інформації, ф'ючерси та опціони.

Система ризик-менеджменту має свої особливості, які відображені у принципах управління ризиками:

система ризик-менеджменту є складником загальної системи менеджменту підприємства, що вимагає її відповідності корпоративній стратегії;

рішення щодо управління ризиком повинні бути економічно обґрунтованими;

прийняття рішення передбачає здобуття максимального обсягу достовірної інформації та повинно враховувати можливості й умови функціонування підприємства;

управління ризиками повинно мати системний характер;

необхідно правильно вибирати методи та інструменти управління ризиками з урахуванням їх особливостей та особливостей діяльності підприємства;

функціонування системи ризик-менеджменту вимагає проведення постійного аналізу ефективності прийнятих рішень і відповідної рефлексії згідно з отриманими результатами.

Головними функціональними спрямуваннями системи управління ризиками є:

планово-попереджувальні роботи, які об'єднують прогнозування потенційних ризиків та розробки плану за умови мінімізації ступеню невизначеності;

аналітичні роботи, метою яких є вчасне виявлення можливих загроз та небезпек, за допомогою глибинного та всебічного аналізу інформації;

оціночні роботи, які передбачають виконання повного, об'єктивного оцінювання всіх ризиків, які вдалось виявити, вимірювання їх розмірів та потенційно негативних результатів для підприємства;

операційні роботи, завданням яких є розробка плану та стратегії управління ризиками, створення програми рішень та обрання методів, важелів та інструментів впливу управлінської ланки на ризики;

контролюючі роботи, які покликані організувати безперервний нагляд за зміною ризиків, які були виявлені та пошук латентних (прихованих) ризиків, крім того і контроль за процесом ризик-менеджменту.

Практичне відтворення даних робіт дасть змогу трансформувати процес ризик-менеджменту в ефективний, безупинний процес, який матиме більш за

все превентивний, а не реагуючий характер. В свою чергу це гарантуватиме стійкі умови діяльності підприємства та високий ступінь його безпеки [39, с.164].

Отже, об'єктивне поєднання цих властивостей та правильний вибір компонентів керівництва, дозволить побудувати ефективну систему управління ризиками, яка зможе комплексно вирішити проблему ризикозахищеності підприємства.

Таким чином, здійснивши дане дослідження, можна узагальнити погляди науковців з приводу тлумачення поняття «ризик-менеджмент підприємства». Взявши за основу їх надбання пропонуємо власний підхід до розуміння ризик-менеджменту підприємства, що полягає у ідентифікації ризиків та загроз, які впливають та можуть вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта, та формування відповідної комплексної системи протидії та упередження появи визначених ризиків та загроз.

Крім того, був здійснений аналіз та сформульовано підходи до створення системи управління ризиками підприємства, а саме фрагментарний, інтегрований та комплексний, і згідно аналізу виявилось, що найбільш дієвий – комплексний. Також було запропоновано структуру системи управління ризиками на підприємстві, охарактеризовано та розглянуто головні елементи даної структури.

Як результат, можемо зробити висновок, що проведене дослідження має теоретичну та практичну цінність, зокрема теоретична частина має за основу збільшення наукових поглядів з приводу розкриття сутності системи управління ризиками на підприємстві та її структурних елементів. Практична цінність ґрунтується на викладенні рекомендацій щодо вибору підходу для створення даної системи та її структурних елементів.

Однак, необхідне подальше вивчення ролі ризик-менеджменту у діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання та особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством.

1.3. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством

Для всіх суб'єктів підприємницької діяльності виявлення та швидка протидія ризикам є досить складною операцією, що обумовлено не тільки швидким розвитком суб'єктів господарювання, але й матеріально-технічного та технологічного оснащення, нагромадження суттєвої величини знань та нормативно-правового регулювання в системі управління підприємством. Система ризик-менеджменту вимагає серйозного усвідомлення головних принципів її впровадження та їх інтеграцію у бізнес-процеси підприємства. Тобто має бути не тільки поверхнєве використання принципів та нормативно-правових положень, а розроблення практичних рекомендацій створення дієвої системи ризик-менеджменту, яка здатна виявляти ризики та загрози ще до їх появи та зменшувати негативний вплив від настання несприятливої ситуації [40, С. 446-452].

Рекомендується концепцію системи ризик-менеджменту інтегрувати до процесу управління підприємством з метою поліпшення ефективності прийняття управлінських рішень, отримання ефекту постійності економічного розвитку, врегулювання і збереження на високому рівні стану ризикозахищеності підприємства. Через те, що фундаментом системи ризик-менеджменту виступає стійкий, ефективно функціонуючий комплекс її захисту, який базується на концепції побудови та реалізації плану ефективного застосування ресурсів підприємства, можливостей та потенціалу, оборони від руйнуючої дії зовнішнього та внутрішнього середовищ, вирішальним компонентом у створенні сучасної системи управління підприємством виступає інтеграція до її забезпечення системою ризик-менеджменту підприємства.

Насамперед, з приводу управління ризиками потрібно вживати ряд процедур та заходів, організованих і методичних, які формуються та реалізуються для покращення функціонування системи ризик-менеджменту. Основною ціллю системи ризик-менеджменту являються гарантії в досягненні

кінцевого результату, розробка стратегії, спрямовування їх в фінансово-господарську діяльність, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, щодо охорони активів підприємства, а саме бухгалтерська звітність та чітко сформульовані бізнес-плани з урахуванням всіх законодавчих вимог та нормативних актів підприємства [41, С. 149-162].

Основні напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства:

особлива увага, щодо операційних ризиків, а саме запуск процесу ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків, при створенні річних планувань та звітності, по окремих групах ризиків;

створення та реалізація програми, яка б забезпечила мінімальні операційні витрати, розвиток результативності процесів, формулювання планів в разі ліквідації форс-мажорних ситуацій;

в чітко поставлені терміни проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності, аналізування їх ефективності та контрольованості, у той же час керівництво має впроваджувати контроль на основі проведених перевірок;

для мінімізації результатів операційних ризиків потрібно активно впроваджувати страхування, створити ідею страхового захисту та злагоджений зв'язок з Департаментом внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту;

з метою мінімізації ризиків формується та впроваджується стратегія розвитку підприємства з врахування системи ризик-менеджменту, розроблення планів захисту від ризиків та їх систематичне оцінювання;

формування механізму управління грошовими потоками, що в свою чергу дасть можливість швидкого реагування у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

прораховування всіх сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей з урахуванням ризиків та регулювання

різнобічних ситуацій з призначенням відповідальних осіб та зазначеними строками досягнення;

створення спеціального фонду так званої «фінансової подушки безпеки», що дозволить у разі настання критичного рівня підприємницької діяльності, мати кошти на відновлення усіх бізнес-процесів. Особливо така форма стала актуальною при поширенні пандемії Covid-19, оскільки жодні прогнози чи системи ризик-менеджменту не були готові до настання цих подій. Лише ті підприємства, які мали спеціальні фонди, змогли протриматись в умовах жорсткого локдауну.

Нижче здійснено декомпозицію системи ризик-менеджменту у процесі гарантування економічної безпеки підприємства, яка містить комплекс елементів (рис. 1.4).

Дана концепція системи ризик-менеджменту з метою забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає:

всі види діяльності повинні бути контрольованими, ризик-менеджмент повинен охоплювати всі функціональні підрозділи підприємства;

має бути збалансованість, що передбачає математичні прорахунки при прийнятті рішень з ризику щодо втрат та можливостей, а також з приводу витрат на ризик-менеджмент та можливим збитком ризик-менеджменту;

комплексність, коли ризик-менеджмент з єдиною базою відповідних принципів та методів з врахуванням характеру та взаємодії їх впливу та наслідків;

інтеграція системи ризик-менеджмент, яка контролюються власниками підприємства та виконується підлеглими в ході здійснення посадових обов'язків;

і звичайно безперервність, що передбачає постійний моніторинг з внесенням нової інформації для системи ризик-менеджменту.



Рисунок 1.4 – Декомпозиція гарантування економічної безпеки підприємства за системою ризик-менеджменту

Примітка. Авторська розробка

Головні задачі системи ризик-менеджменту в забезпеченні економічної безпеки підприємства:

розвиток ризик-менеджменту в розрізі корпоративної культури. Найголовнішою завданням є взаємодія виконавчих органів в сумісництві з менеджментом підприємства при проведенні навчання в галузі системного управління ризиками та результативного обміну інформацією;

вибір найкращого варіанту із запропонованих для протидії ризикам у співвідношенні з стратегією розвитку підприємства. На рівні відбору стратегічних варіантів при постановці цілей, що підходять обраній стратегії, а

також при побудові системи ризик-менеджменту оцінюється ступінь ризику (відбувається градація від найнижчого рівня до найвищого рівня впливу);

пришвидшення прийняття рішень задля мінімізації ризиків, які б забезпечували економічну ефективність заходів, визначення найкращого способу реагування на ризик: відмова (ухилення) від ризику, скорочення (мінімізація) чи передача (перерозподіл) ризику або його прийняття. Мінімізація ризиків втілюється виходячи з економічної доцільності;

ліквідація в мінімально короткий час збитків, завданих непередбачуваними подіями в підприємницькій діяльності, а також створення системи аналітичних розрахунків та відповідних заходів по виявленню і зменшенню можливих подій та витрат пов'язаних з ними;

своєчасний та розумний підхід до комплексу ризиків в підприємницькій діяльності дає ефект успішного реагування на різнобічні впливи та інтегрованому підходу щодо множинних ризиків.

Задачі та цілі системи ризик-менеджменту можуть трансформуватися з процесом розвитку та покращення системи ризик-менеджменту [42, С. 72-79]. Не рідше ніж 1 раз на 3 роки відбувається перегляд та контроль задач і цілей системи ризик-менеджменту з приводу їх актуальності, доцільності та відповідності теперішньому ступеневі ризику.

Головними учасниками процесу інтеграції системи ризик-менеджменту виступають:

Рада Директорів;

Комісія з аудиту при Раді Директорів;

Ревізійна комісія підприємства;

Генеральний директор підприємства;

особи, які відповідальні за впровадження заходів з інтеграції системи ризик-менеджменту;

функціональний підрозділ з ризик-менеджменту;

відділ внутрішнього аудиту.

Обов'язки, які закріплені за особами, які відповідальні за впровадження заходів з інтеграції системи ризик-менеджменту:

своєчасне викриття та оцінка ризиків;

обрання способу управління ризиками;

своєчасні планування, організація та реалізація втілення заходів з ризик-менеджменту та гарантування економічної безпеки;

постійний моніторинг ризиків;

постачання достовірної та своєчасної інформації до управлінських органів підприємства про наслідки роботи з ризик-менеджменту;

створення результативного взаємозв'язку з відділами в сегменті звітності та документів, що створюється в межах діяльності ризик-менеджменту.

Провідні обмеження, які мають вплив на діяльність підприємства в області системи ризик-менеджменту:

ризик являється фрагментом майбутнього, що в свою чергу за замовчуванням є невизначеним;

ризик-менеджмент втілюється на усіх рівнях і по відношенню до різних ризиків, окремі з яких перебувають за порогами контролю зі сторони органів управління та виконавчих органів. Є випадки, коли підприємство не має впливу на джерело та причину ризику, тому що іноді виникають ризики, які важко передбачити та управляти ними, і тому не має впливу на вірогідність та результати реалізації ризику [43, С. 66-71];

перепони внутрішнього середовища, а саме обмеженість належних статистичних даних для проведення оцінки ризиків з потрібними для організації мірою точності, дефіцит належних умов та механізмів для результативного обміну інформацією (корпоративна інформаційна система), при прийнятті рішень виражені суб'єктивні міркування щодо обрання заходів реагування на ризик та трактуванні зобов'язань законодавства та/або нормативних актів підприємства, дія людського фактору, ліміт ресурсів та взаємозв'язок потреби балансу витрат та вигоди при прийнятті рішень по впливу на ризик.

Принципи функціонування ризик-менеджменту:

формулювання та захист цілей підприємства. Злагоджена система ризик-менеджменту допомагає досягти покращення продуктивності, збереження здоров'я та безпеку людей, а також діяльності підприємства, захист навколишнього середовища, підвищення якості послуг, ефективності операцій та репутації;

невід'ємною складовою частиною в організації всіх процесів є ризик-менеджмент, який не може бути відокремленим від основної діяльності підприємства та процесів. Ризик-менеджмент, насамперед, це складова відповідальності управлінців, яка включає стратегічне планування і всі операції пов'язані з проектами та змінами;

ризик-менеджмент являється складовою процесу прийняття рішень. Планування рішень та реалізація їх в діяльність підприємства здійснюється з урахуванням оцінки ризиків, та в подальшому їх реалізації;

ризик-менеджменту характерна своєчасність, комплексність та організованість. Ризик-менеджмент являється безперервним циклічним процесом. Ризик-менеджмент своєчасно здійснюється за всіма головними областями діяльності та на всіх рівнях керівництва підприємства. Ризик-менеджмент, як структурована система, передбачає на всіх рівнях управління підприємством виявлення інформації про ризики, яка повинна своєчасно надходити до уповноважених посадових осіб підприємства для прийняття відповідних рішень;

фундаментом ризик-менеджменту є доступна інформація, джерелами яких є історичні дані, обмін досвідом, спостереженнями, прогнозованими та експертними оцінками. Але в ситуації, коли керівництво приймають рішення важливо враховувати розбіжність думок між експертами та обмеження даних;

керівництво підприємства повинно забезпечувати умови для безперервного розвитку ризик-орієнтованого управління в разі необхідності вирішення нових завдань, які з'являються внаслідок переміни зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства;

ризик-менеджмент є прозорим інструментом та враховує зацікавленість стейкхолдерів у вирішенні поставлених задач на всіх рівнях підприємства, в спільному рішенні зацікавлених сторін є доказом того, що ризик-менеджмент виступає на високому рівні і відповідає сучасним вимогам;

ризик-менеджменту своєрідні повторюваність, динамічність та реагування на зміни. Ризик-менеджмент повинен постійно оновлюватись і реагувати на зміни, як у внутрішньому та і в зовнішньому середовищі підприємства, має відбуватися моніторинг ситуацій з обов'язковим включенням необхідних функцій реагування [44, С. 29-42];

всі відповідальні особи причетні до інтеграції та функціонування системи ризик-менеджменту в процесі гарантування економічної безпеки діяльності підприємства несуть відповідальність за виявлення, аналіз, моніторинг та оцінювання ризиків в рамках своєї діяльності, а також розробку та реалізацію ефективних заходів для усунення виявлених ризиків.

Регламентация процесу реалізації системи ризик-менеджменту здійснюється за допомогою планування та положення:

політики ризик-орієнтованого управління;

установчого документа щодо порядку застосування політики ризик-орієнтованого управління;

методичних документів, які б визначали переважний ризик;

нормативного документа, що включає в себе перелік структурних підрозділів організації в процесі ризик-менеджменту;

порівнювальних таблиць з оцінки ризиків;

документу, що затверджує порядок формування та затвердження реєстрів ризику;

відповідних форматів: звітних, робочих форм та інструкцій щодо їх застосування.

Використання переліку вищевказаних підходів в межах формування системи ризик-менеджменту дасть змогу:

аналізувати та оцінювати прийняті підприємством підходи до організації ризик-менеджменту, як і експертам у внутрішньому середовищі, так і зовнішнім стейкхолдерам, виявляти слабкі і сильні сторони в корпоративному управлінні системою ризик-менеджменту;

зеконотити ресурси на виготовлення основоположної документації корпоративної системи ризик-менеджменту, з внесенням обов'язкових змін до організаційної структури, надати перевагу прийняттю рішень під вимоги бізнесу;

збільшити ефективність процесу передачі функцій з планування та реалізації націлених на безпеку систем на аутсорсинг (якщо підприємству потрібний даний вид послуг), в результаті виникнення можливості створення єдиної термінологічної бази рекомендацій з формування певних фрагментів єдиної системи, що прибувають від різних підприємств;

обмінятися досвідом в області ризик-менеджменту на теоретичних та практичних проєкціях (на міжнародному та національному рівнях).

Для підприємств рекомендується зниження навантаження, пов'язаного з ризик-менеджментом, скорочення витрат, збільшення покриття ризиків та покращення ефективності за рахунок наступних дій:

сфокусувати моніторинг та внутрішній контроль на найголовніших та найбільш термінових для підприємства ризиках, що дасть змогу покращити результати діяльності підприємства;

для покращення ефективності потрібна постійне оцінювання кваліфікації кадрів, щоб знайти упущення в знаннях та навичках, оцінювання щодо дотримання службових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності в професійне навчання;

дотримання тактики одноманітного підходу з ризик-менеджменту дасть можливість уніфікувати звітність, яка подається вищому керівництву;

запровадження єдиних інформаційних-технологічних інструментів являється провідним в систематизації бізнес-ризиків та покращення якості управління ними у всій діяльності підприємства.



Рисунок 1.5 – Структура ризик-менеджменту

Примітка. Авторська розробка

Основою ризик-менеджменту має бути спеціально створена бізнес-культура, тобто комплекс координат, які застосовуються менеджерами для прийняття рішень. Для одержання максимальної користі керівництву потрібно задіяти сучасні технології, які формують можливість проведення змін. Управляючій ланці потрібно передбачити, що всі стратегічні принципи розвитку інформаційних технологій мають бути врегульовані зі стратегією ризик-менеджменту та розвитком підприємства.

На шляху інтеграції процесу ризик-менеджменту перебороти бар'єри можна багатьма шляхами. Один з прикладів бар'єру – незацікавленість керівництва взаємодіяти з невизначеними ризиками, тобто неефективні комунікації в організації. Такий бар'єр дефіциту ефективних комунікацій можна подолати певними заходами, а саме:

- доповнення до курсу навчання кадрів методичної інформації з ризик-менеджменту;

- розгляд радою директорів найактуальніших ризиків;

- для всіх відділів створення окремого реєстру ризиків, а також головного реєстру для всього підприємства;

- визначити на посаду керівника з ризик-менеджменту відповідальну особу;

- проведення перевірки з використанням презентацій з приводу найбільш важливих ризиків;

- планування та реалізація прозорого процесу ризик-менеджменту;

- доповнення до посадових інструкцій зобов'язань в області ризик-менеджменту;

- безперервне навчання та наставництво – розвиток знань та навичок з ризик-менеджменту;

- оцінювання компетентності з ризик-менеджменту у всіх відділах підприємства;

- регулярне анкетування персоналу щодо ступеню обізнаності з ризик-менеджменту.

Ризикоорієнтований менеджмент має бути спрямований на гарантування досягнення стратегії підприємства та безперервності його економічного розвитку з інтеграцією в процес прийняття управлінських рішень [45, с. 271]. Головною перевагою розвитку являється контроль адаптивності досягнених результатів, які мають зв'язок з укріпленням позиції підприємства, розвинення виробничих потужностей та операційної діяльності, інтеграцію нових активів.

На рисунку 1.6 відображена система заходів зі збільшення ефективності системи ризик-менеджменту.

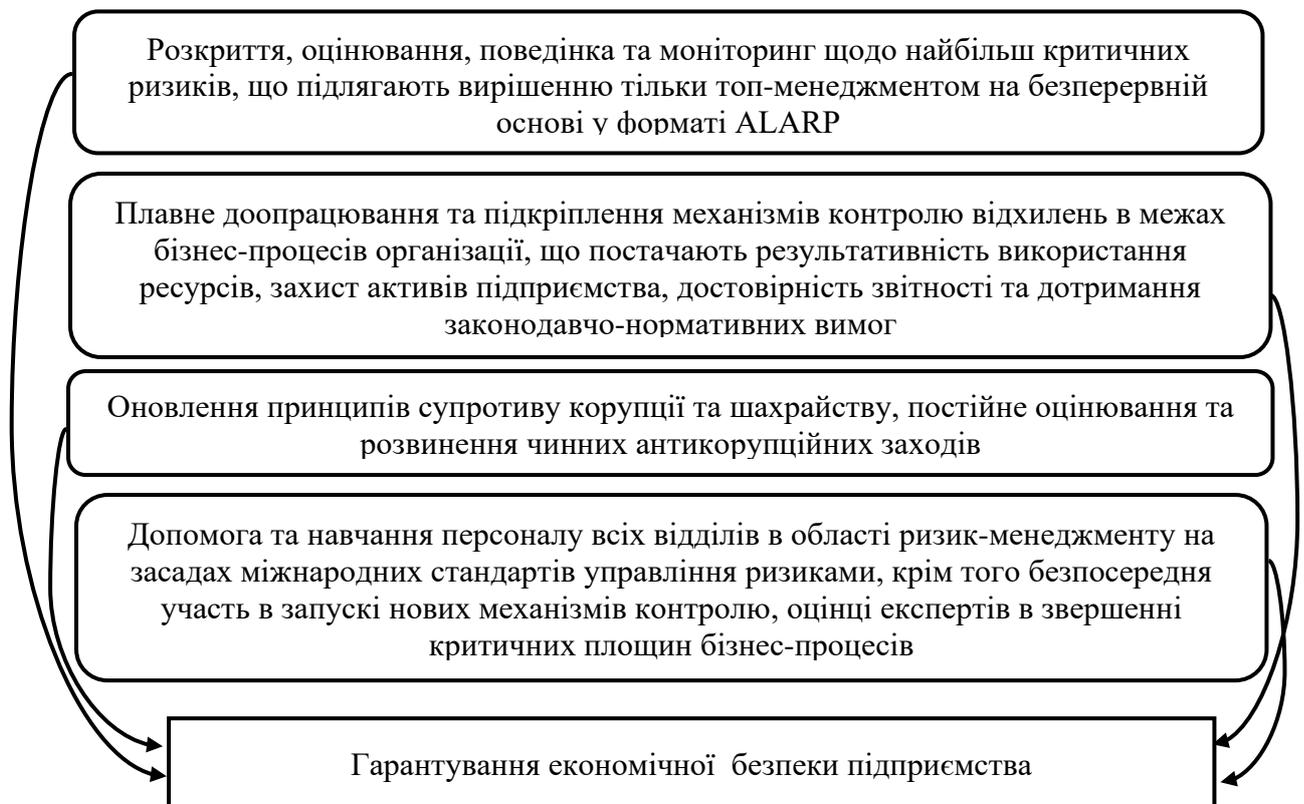


Рисунок 1.6 – Заходи з покращення ефективності інтеграції ризик-менеджменту

Примітка. Авторська розробка

Стратегічне спрямування розвитку ризик-менеджменту для покращення ефективності діяльності підприємства рекомендується має відбуватись через:

розвиток стратегії ризик-менеджменту. Особлива увага повинна приділятися спостереженню зі сторони вищого керівництва з приводу ризик-менеджменту та надання їм звітності;

інтеграція ризик-менеджменту в бізнес процеси. Підприємства, які вводять ризик-менеджмент в операції бізнес-планування та оцінювання ефективності, як правило скоріше досягають стратегічний та оперативних цілей;

удосконалення функцій управління, які дають змогу зменшити витрати, збільшити покриття ризиків та покращити ефективність;

удосконалення процесів та заходів контролю. За рахунок удосконалення спрямованості на провідні бізнес-процеси та в більшості використання автоматизованих заходів контролю, можливо зменшити витрати та покращити ефективність на розробку процесів контролю;

оптимізація ризик-менеджменту та надання інформації для стейкхолдерів з приводу тиску ризиків.

Отже, вищевказані напрямки інтеграції ризик-менеджменту в діяльність підприємства можуть конкретизувати етапи із впровадження цього підходу з найбільшою ефективністю. Дана концепція ризик-менеджменту охоплює усі види діяльності підприємства, системна, збалансована. Відповідно основною ціллю системи ризик-менеджменту являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Висновки до розділу 1

Таким чином, визначення теоретичних основ формування системи ризик-менеджменту на підприємстві дозволило зробити такі висновки:

1. Ризики та загрози мінімізують ефективність діяльності підприємства, а також якщо підприємство слабо адаптоване до даних змін, то вони послугують фактором втрати не тільки рівноваги, а й банкрутства. Визначено, що підприємницький ризик – це діяльність господарюючих суб'єктів, яка пов'язана з подоланням невизначеності в умовах обов'язкового вибору, в ході якої є можливість дати оцінку вірогідності досягнення позитивного результату або збитків.

Сьогодні в умовах пандемії Covid-19 перед кожним підприємством постає ключова необхідність визначати ризики та загрози діяльності, а також формувати стратегії активному їх упередженню та протидії. При цьому варто розподілити їх на виробничі, інвестиційні, фінансові, маркетингові та інноваційні. Такою системою, що дозволяє виявляти ризики та адаптуватись до їх появи виступає ризик-менеджмент.

2. Таким чином, здійснивши дане дослідження, можна узагальнити погляди науковців з приводу тлумачення поняття «ризик-менеджмент підприємства». Взявши за основу їх надбання пропонуємо власний підхід до розуміння ризик-менеджменту підприємства, що полягає у ідентифікації ризиків та загроз, які впливають та можуть вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта, та формування відповідної комплексної системи протидії та упередження появи визначених ризиків та загроз.

Крім того, був здійснений аналіз та сформульовано підходи до створення системи управління ризиками підприємства, а саме фрагментарний, інтегрований та комплексний, і згідно аналізу виявилось, що найбільш дієвий – комплексний. Також було запропоновано структуру системи управління ризиками на підприємстві, охарактеризовано та розглянуто головні елементи даної структури.

Доведено, що відповідна реалізація функцій ризик-менеджменту дасть змогу якісно формувати прийняття, як стратегічних так і тактичних управлінських рішень, що послугує мінімізації помилок при розробці та реалізації стратегії.

3. Визначено, що концепція ризик-менеджменту охоплює усі види діяльності підприємства, системна, збалансована. Відповідно основною ціллю системи ризик-менеджменту являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТОМ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» є найбільшою газовидобувною компанією у Центральній і Східній Європі, компанія видобуває 73% природного газу та спеціалізується на виробництві газового конденсату [1].

Масштаб покриття компанією територій великий і займає 12 областей України, окрім цього підприємство надає майже двадцять тисяч робочих місць та сплачує провідну частку податку до бюджету, станом на 2019 рік майже 62,7 млрд грн.

АТ «Укргазвидобування» являється дочірньою компанією НАК «Нафтогаз України», як утворилось шляхом злиття декількох підрозділів газовидобувних підприємств України. У 2020 році підприємство видобуло 13,45 млрд м³ товарного газу, який був реалізований населенню та ТКЕ. АТ «Укргазвидобування» є ведучим управляючим важелем, об'єднуючи при цьому активи різних підрозділів Групи Нафтогаз. До дивізіонів «Нафтогаз Розвідка та Видобування» входять три газопромислові управління:

«Львівгазвидобування»;

«Полтавагазвидобування»;

«Шебелинкагазвидобування» та науково-дослідний інститут УкНДІГаз.

В свою чергу, до дивізіону «Нафтогаз Технічне забезпечення» формується з сервісних філій БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж. Управління переробкою газу та газового конденсату знаходиться також під управлінням дивізіону «Нафтогаз Нафта».

Головні результати в 2020 році:

збільшення видобутку газу на 2% (обсяг видобутого 13,45 млрд м³);

розробка та введення в експлуатацію нових свердловин виросла на 14% в порівнянні з 2019 роком;

відкриття 2-х нових родовищ: Північно-Кузьмичівського та Жемчужного;

проведення робіт з удосконалення нових технологій на основних об'єктах: Хрестищенська, Червонодонецька, Яблунівська ДКС, з загальними інвестиціями 125 млн доларів;

закінчення робіт по бурінню, продовжується освоєння і випробування надглибокої свердловини Шебелинського родовища;

розпочаток співпраці з міжнародною компанією Expert Petroleum з інтенсифікації видобутку на 13-ти виснажених родовищах Західної України (у межах Product Enhancement Contract);

для ефективнішого планування та розробки нових вуглеводних покладів створений для України унікальний центр 3D моделювання родовищ.

АТ «Укргазвидобування» наполегливо впроваджує розробку нафтогазоконденсатних, газових та нафтогазових родовищ в Івано-Франківській, Харківській, Луганській, Полтавській, Чернівецькій, Сумській, Донецькій, Львівській, Дніпропетровській, Закарпатській та Волинській областях. Підприємство провадить геологорозвідувальні роботи з дослідження нових родовищ вуглеводнів ведуться в Дніпровсько-Донецькій западині, у Карпатському регіоні.

У 2020 році підприємство отримало нові ресурсні можливості – шельф, Юзівка, 4-ри ділянки УРП та почала реалізовувати нову стратегію розвитку бази ресурсів Нафтогазу, метою якої є підвищення вдвічі запасів газу впродовж наступних 10 років.

На основі науково-дослідного інституту УкрНДІгаз у 2020 році було засновано центр 3D моделювання та візуалізації родовищ, який унікальний для нафтогазової галузі України. В центрі фахівці мають можливість розробляти

тривимірних моделей родовищ (вже 25 розроблено) та продовжується розробка над 5-ти нових 3D моделей для головних родовищ Нафтогазу.

Наймасштабнішим буровим підприємством в Україні являється філія АТ «Укргазвидобування», а саме – БУ «Укрбургаз». Підрозділ спецтехніки та технологічного транспорту, чотири підрозділи бурових робіт, відділення технологічного транспорту та спецтехніки, які містяться в основі філії, реалізують повний спектр робіт з будівництва свердловин.

АТ «Укргазвидобування» має в своєму складі мережу із 19 АЗС у Харківській області. Загальний обсяг переробки Шебелинського НПЗ у 2020 році склав 446 тис. тонн сировини. Більше ніж 90% сировини, що прибувала на переробку – власного видобутку. Обсяг випуску готової продукції для реалізації склав: 144 тис. тонн скрапленого газу, 75 тис. тонн дизпалива, 140 тис. тонн бензинів.

Уперше за свою історію АТ «Укргазвидобування», впроваджуючи найкращі світові практики корпоративного управління, визначило та декларує корпоративні цінності: Патріотизм, Професійність, Прогресивність, Порядність та Прозорість (рис. 2.1). Цінності УГВ допоможуть компанії та її працівникам зосередити зусилля на досягненні стратегічної мети – енергонезалежності України.

Корпоративні цінності УГВ запроваджені для всього 20-тисячного колективу компанії та її одинадцяти філій. Вони є основою філософії Товариства та дороговказом для працівників в ухваленні рішень, їхньому розвитку та кар'єрному зростанні.

Розглянемо більш детально кожну цінність.

Патріотизм полягає в тому, що в керівництва компанії є розуміння, що їх самовіддана праця веде Україну до енергонезалежності, аджн команда АТ «Укргазвидобування» захищає інтереси України. Ця вища мета важливіша за індивідуальні вигоди.

Професійність – АТ «Укргазвидобування» на сьогоднішній час є лідером газовидобувної галузі України, постійно вдосконалюється та вчиться.

Прогресивність – оскільки АТ «Укргазвидобування» ніколи не зупиняється на досягнутому – зростають, змінюються та реформують систему, мислять нестандартно, доводять необхідність змін до їхніх колег та партнерів.



Рисунок 2.1 – Цінності АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Порядність – АТ «Укргазвидобування» відповідально ставляться до взятих на себе зобов’язань, корупція та подвійні стандарти є неприйнятними для них у будь-якому вигляді. Сумлінно виконують свою роботу, піклуються про безпеку праці та збереження навколишнього середовища.

Прозорість – АТ «Укргазвидобування» встановлює зрозумілі та відкриті правила гри для своїх працівників та партнерів і дотримуються їх. АТ «Укргазвидобування» докладає зусиль, для того щоб їх рішення були виваженими, та з повагою ставляться до кожного.

Топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» запровадило та забезпечує Положення корпоративної соціальної відповідальності у взаємозв’язку з ОТГ, громадськими та благодійними організаціями та громадам, відповідним чином до якої АТ «Укргазвидобування» сформувало відповідні методи та принципи підприємства з виконання плану в області корпоративної соціальної відповідальності, та надає допомогу при узгодженні та структуризації діяльності АТ «Укргазвидобування».

АТ «Укргазвидобування» має в основі діяльності Стандарт корпоративної соціальної відповідальності, який полягає у взаємодопомозі з ОТГ, громадськими та благодійними організаціями та громадам. Згідно даної відповідальності керівництво АТ «Укргазвидобування» виокремило головні та єдині методи та принципи підприємства в розробці та реалізації проектів в області корпоративної соціальної відповідальності, а також підтримує систематизацію та упорядкування даної діяльності.

Заради досягнення спланованих результатів на АТ «Укргазвидобування» запроваджена результативна система управління, яка зображена на рисунці 2.2.

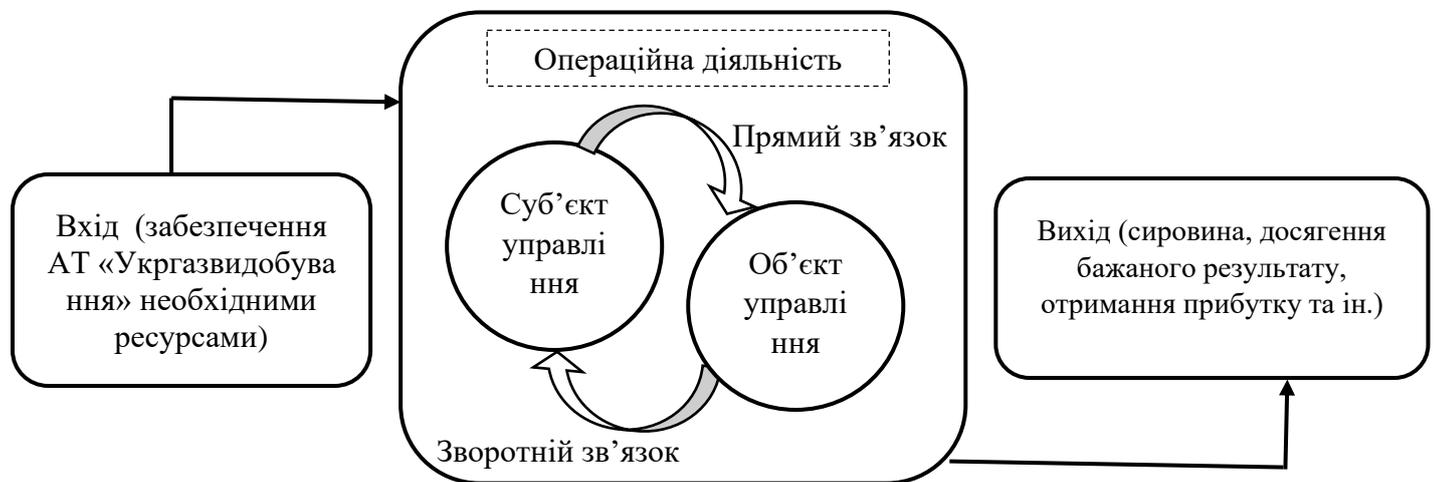


Рисунок 2.2 – Система управління АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Лінійно-функціональна система управління АТ «Укргазвидобування» передбачає лінійні підрозділи, які займаються провідною роботою на АТ «Укргазвидобування», і відповідно функціональні обслуговуючі відділи.

Для результативного менеджменту АТ «Укргазвидобування» була побудована структура, яка задовольняє цілі та завдання діяльності АТ «Укргазвидобування» та максимально до них адаптована.

Організаційна структура Компанії АТ «Укргазвидобування» зображена на рисунку 2.3.

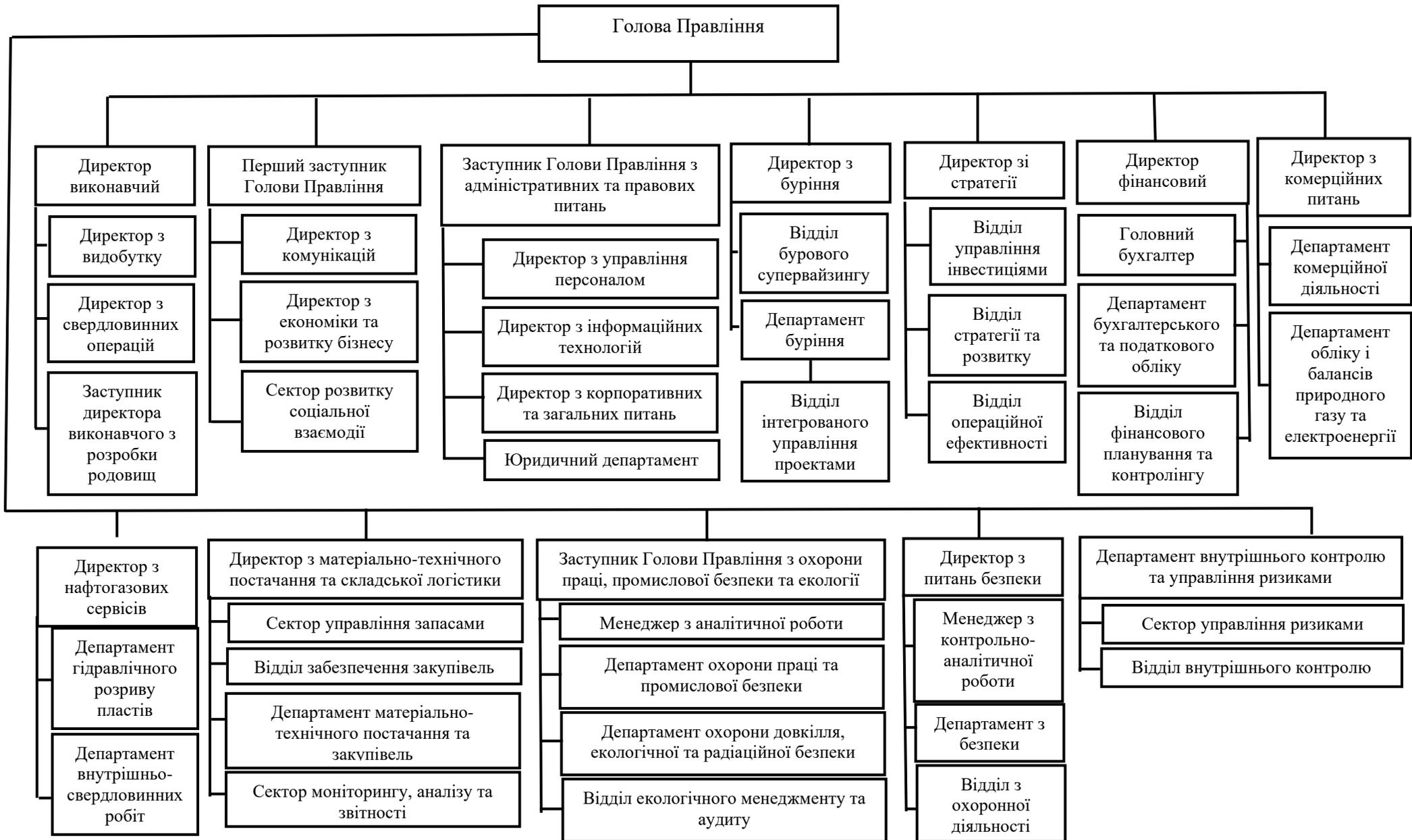


Рисунок 2.3 – Організаційна структура АТ «Укргазвидобування»

В основі організаційної структури АТ «Укргазвидобування» виступають:

- Фінансовий та виконавчий Директора;
- Перший заступник Голови Правління;
- Заступник Голови Правління з адміністративних та правових питань;
- Директор з буріння;
- Директор зі стратегії;
- Директор з комерційних питань;
- Директор з нафтогазових сервісів;
- Директор з матеріально-технічного постачання та складської логістики;
- Заступник Голови Правління з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- Директор з питань безпеки;
- Департамент внутрішнього контролю та управління ризиками.

За кожним із Директорів закріплені, як мінімум по 3 департаменту чи відділа та підпорядковуються середній та низовий рівень менеджменту. Голові Правління підчиняються безумовно всі Директори та він здійснює управління поточною діяльністю АТ «Укргазвидобування». Проте Генеральний Директор підзвітний загальним зборам та відповідальний перед ними за управління поточною діяльністю АТ «Укргазвидобування» та виконання покладених на нього завдань та функцій.

Генеральний Директор відповідальний за всі питання діяльності АТ «Укргазвидобування», крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів та компетенції Директора дивізіону та/або Уповноваженого керівника корпоративної функції згідно зі Статутом товариства.

Варто зауважити, що відповідний структурний відділ АТ «Укргазвидобування» має твердо затвержені зобов'язання та завдання. За процесом управління кожного підрозділу знаходиться менеджер, який координує та контролює їх діяльність, має відповідальність за певні ділянки роботи АТ «Укргазвидобування». Генеральний директор

АТ «Укргазвидобування» зобов'язаний за відповідальність фінансово-економічний стан діяльності АТ «Укргазвидобування».

Для аналізу загальної структури та динаміки персоналу потрібно користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються на підприємстві, провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях, зайнятих у виробничому та управлінському процесах (табл. 2.1 та 2.2) та зробити висновки щодо її динаміки.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	135	11,19	125	10,87	119	11,05	(0,14)	(0,18)
У тому числі:								
керівники	11	0,91	9	0,78	8	0,74	(0,17)	(0,04)
спеціалісти	123	10,2	115	10	110	10,21	0,01	0,21
технічні працівники	1	0,08	1	0,09	1	0,09	0,01	0
Виробничий персонал	1071	88,81	1025	89,13	958	88,95	0,14	(0,18)
Разом	1206	100	1150	100	1077	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7,9	-	9,2	-	8,05	-	-	-

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що чисельність персоналу АТ «Укргазвидобування» в цілому по підприємству на 2018-2020 рр., поступово зменшується. При цьому чисельність управлінського персоналу у 2020 порівняно з 2019 роком зменшилась на 0,18%, відповідно порівнюючи 2020 рік з 2018 роком чисельність управлінського персоналу скоротилась на 0,14%. Питома вага управлінського персоналу у 2020 році

становить 11,05 %. З них керівників 8%, спеціалістів – 110%, технічні працівників 1%.

Проводячи аналіз соціальної структури кадрів АТ «Укргазвидобування» потрібно: по-перше, користуючись звітністю та наявною інформацією про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання охарактеризувати його загальну вікову структуру (табл. 2.2) і зробити висновки.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	89	7,38	110	9,57	125	11,61	4,23	2,04
25-49 років	644	53,4	597	51,91	509	47,26	(6,14)	(4,65)
50-59 років	317	26,29	315	27,39	340	31,57	5,28	4,18
60-65 років	112	9,29	97	8,43	81	7,52	(1,77)	(0,91)
Пенсійного віку	44	3,64	31	2,7	22	2,04	(1,6)	(0,66)
Разом	1206	100	1150	100	1077	100	x	x

Отже, проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що в цілому на підприємстві у 2018 та 2019 роках переважає вікова група 25-49 років, у 2020 – аналогічним чином 25-49. Протягом років спостерігається тенденція зменшення вікових груп 60-65 років та пенсійного віку, та збільшення вікової групи 15-24 років, що є досить позитивним явищем, так, загальна чисельність молоді віком 15-24 років зросла з 89 осіб до 125 осіб і на кінець 2020 року їх питома вага складала 11,61%. Питома вага працівників пенсійного віку на кінець 2020 року склала 2,04%, що на 1,6% менше від 2018 року та на 0,66% менше від 2019 року.

Можна охарактеризувати його загальну освітню структуру (табл. 2.3) і зробити висновки.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	296	24,55	185	16,09	76	7,06	(17,49)	(9,03)
Початковий рівень вищої освіти	765	63,43	798	69,39	815	75,67	12,24	6,28
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	90	7,46	105	9,13	115	10,68	3,22	1,55
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	55	4,56	62	5,39	71	6,59	2,03	1,2
Разом	1206	100	1150	100	1077	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	40	3,32	3	0,26	3	0,28	3,04	(0,02)
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

При цьому найбільшу частку управлінського персоналу на АТ «Укргазвидобування» складають працівники із спеціальною професійною підготовкою робітників та повною вищою освітою (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»). Також з кожним роком зростала перекваліфікація персоналу, що являється досить позитивним явищем.

Однак, переважання частки управлінського персоналу, яку складають працівники із спеціальною професійною підготовкою робітників та повною вищою освітою говорить про те, що у працівників недостатня кількість знань та навичок. Потрібно менеджменту АТ «Укргазвидобування» відправляти працівників на підвищення кваліфікації, на тренінги, семінари і т.д.

Розглянемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» та підведемо підсумки.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	0,25	0,21	0,01	(0,04)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,18	0,3	0,23	0,05	(0,07)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,3	0,23	0,05	(0,07)
Коефіцієнт абстентеїзму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,01	0,01	-	-

Згідно таблиці 2.4, можна зробити висновки, що в 2019 році відбувається стрімке збільшення коефіцієнтів плинності кадрів, оновлення та вибуття персоналу, це є негативним явищем. Однак в 2020 році ситуація трішки урегулювалась і в результаті з 2019 роком коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,07%, це говорить про те, що на підприємстві в відділі кадрів з'являється стабільність та керівництво набирає професійну команду.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності свідчить про те, що на протязі аналізованого періоду ситуація з кількістю працівників, які змінили посаду залишається незмінною та становить 0,02% .

Коефіцієнт абстентеїзму також залишається на одному рівні протягом аналізованого періоду, що в цілому не погано для діяльності АТ «Укргазвидобування», щоб знизити даний показник потрібно провести детальний аналіз причин.

Наприкінці, можна розглянути структуру та склад фонду заробітної плати, а також фонду додаткової заробітної плати, надбавок та доплат, премій ті інших виплат АТ «Укргазвидобування», проаналізувати та провести відповідні висновки.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати
АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Фонд заробітної плати всього	108921,6	100	142084,8	100	190728	100	81806	x	48643,2	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	84958,85	78	115088,69	81	164026	86	79067	8	48937,4	5
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	23962,75	22	26996,112	19	26701,9	14	2739,1	(8)	(294,19)	(5)
З нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	10303,98	9,46	13228,095	9,31	13885	7,3	3581	(2,2)	656,905	(2,1)
- премії за виробничі результати	13658,77	12,5	13768,017	9,69	12816,9	6,7	(842)	(5,8)	(951,1)	(2,9)
1.3 Інші виплати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Таким чином, можна спостерігати тенденцію збільшення фонду заробітної плати в цілому, в 2020 році даний показник становив 190728 тис.грн. Щодо премій за виробничі результати то в 2020 році зменшились на 2,9% порівняно з 2019 роком, це свідчить про незацікавлення персоналу.

Керівництву потрібно спланувати перелік дій для більш кращої змотивованості персоналу, сформувати якомога сприятливий внутрішньокорпоративний клімат, залучення коштів для побудови зони відпочинку, створення спеціальних ранкових програм для підняття настрою працівників.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» являється акціонерним товариством та найбільшою газовидобувною системою в Східній Європі.

Підприємство розширило свою діяльність на 12 областей України та 66 районів. АТ «Укргазвидобування» займає важливу роль в утворенні бюджету країни.

Для гарантування безпеки життєдіяльності та здоров'я працюючого персоналу на підприємстві успішно застосовується комплекс охорони праці АТ «Укргазвидобування» СОУ 09.1-30019775-121:2013, затверджена Держгірпромнаглядом України та має сертифікат з приводу відповідності вимогам ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Системи управління безпекою та гігієною праці. Вимоги».

З 2015 року керівництво АТ «Укргазвидобування» запровадило систему «Сім золотих правил охорони праці», які були сформульовані Міжнародною організацією праці та активно застосовуються в більшості товариствах Європейського Союзу.

АТ «Укргазвидобування» реалізовує операційну діяльність в рамках нормативів, які забезпечують екологічну безпеку із припустимим ступенем виробничих травм за загальноприйнятою класифікацією Міжнародної організації праці завдяки дотриманню відповідності вимогам державних нормативно-правових та законодавчих актів з охорони праці, вимогам відповідних внутрішніх нормативних документів, техногенної, пожежної, радіаційної та екологічної безпеки, а також безпеки дорожнього руху, а об'єкти використовувати в рамках діючого законодавства про охорону праці.

Починаючи від 31 березня 2020 р. Керівництво Укргазвидобування узгодило вимоги до персоналу та осіб, які займаються реалізацією роботи на об'єктах АТ «Укргазвидобування», на період застереження та боротьби з пандемією коронавірусу COVID-19.

Топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» піклується про безпеку життєдіяльності персоналу та безперервно займаються оптимізацією чинних заходів системи управління охороною праці, яка взаємопов'язана з усіма сферами, які присутні в операційних процесах АТ «Укргазвидобування», тому вони запровадили телефонну «гарячу лінію» для повідомлення з приводу

небезпеки та загрози, яка виникла на виробничих об'єктах АТ «Укргазвидобування».

Керівництво підприємства дотримуються інструкцій щодо заходів безпеки та закликають весь персонал виробничого процесу та тих, хто побував на промислових об'єктах Укргазвидобування у разі ідентифікації порушень дотримання відповідності норм безпечного виробництва звертатися за телефоном гарячої лінії.

Відповідно до лінійно-функціональної структури топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» відповідальне за реалізацію завдань стратегічного планування та контролю, максимізації результативності діяльності організації відділів, сталого росту потужностей АТ «Укргазвидобування», тому має в своїй директиві функціонального менеджера.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Провідна актуальність супроводжується об'єктивним та своєчасним оцінюванням фінансового-економічного стану АТ «Укргазвидобування», тому що ні один підприємець не повинен ігнорувати можливі варіанти максимізації доходу (прибутку) підприємства, які можна помітити тільки з приводу об'єктивного своєчасного аналізу фінансового-економічного стану господарської діяльності підприємства. Основною ціллю оцінювання фінансового-економічного стану підприємства являється пошук та дослідження резервів максимізації рентабельності виробництва, укріплення комерційного розрахунку як джерела безперервної роботи організації і здійснення ним обов'язків перед банком, державним бюджетом та іншими установами.

Збільшення обсягів виробництва вимагає зростання обігових коштів. Пришвидшення ж оборотності оборотних активів, діаметрально протилежно, спричиняє скорочення їх кількості, що обов'язково потрібна для гарантування

нормального процесу виробництва. В крайньому випадку збільшується ефективність застосування оборотних активів, які інвестуються у виробництво. Таким чином, аналіз стійкості та забезпеченості організації обіговими коштами та результативності їх застосування володіє провідним значенням для оцінювання фінансового-економічного стану підприємства.

Стійкість та забезпеченість підприємством власними оборотними активами обумовлюється зіставленням їх фактичної наявності, що зумовлюється за балансом на певну звітну дату, з установленим нормативом (плановою потребою). При перебільшенні норми фактичної наявності над встановленим нормативом на підприємстві формується залишок власних оборотних активів, а при перебільшенні норми встановлених нормативів над фактичною наявністю оборотних активів, діаметрально протилежно, формується їх нестача. Таким чином, чітка організація оборотних активів, відповідальність за відповідність фактичної їх наявності встановленому нормативу слугують нормалізації фінансового-економічного стану організації.

Головною ціллю фінансового аналізу являється одержання відповідної кількості провідних параметрів, які надають точний та об'єктивний образ фінансового-економічного стану організації, його прибутків, доходів та збитків, змін у структурі активів і пасивів, в операціях з дебіторами та кредиторами. При цьому при оцінці поточного фінансового-економічного стану організації специфічне значення має велику вагу його прогнозування на найбільш близьку та найбільш віддалену перспективу, а саме передбачувані параметри фінансового-економічного стану.

Аби розкрити загальний стан справ в організації потрібно зробити аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.6), що всебічно та деталізовано описують та представляють господарську діяльність підприємства, а також ґрунтуються на аналізі вихідної інформації, аналізі виробництва та реалізації сировини, аналізі застосування виробничо-технічної бази, аналізі персоналу та праці, його оплати та продуктивності, та узагальнені дані аналізу.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2019 рр.

Показники	Од. вимір у	Джерела інформаці ї, розрахуно к	Роки			Відхилення			
			2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
						абсолютн е	темп приросту, %	абсолютн е	Темп прирост у, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100 -100	9=6-5	10=6/5* 100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	143794086	143191338	140265351	-3528735	-2,4540	-2925987	-2,043
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	117091274	115105080	112189386	-4901888	-4,186	-2915694	-2,533
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	99646703	107648760	117546922	17900219	17,964	9898162	9,195
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	1733440	1911084	1959753	226313	13,056	48669	2,547
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	30876751	18414880	15841301	-15035450	-48,695	-2573579	-13,976
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприєм ництво, форма 1- ПВ	20319	19076	17727	-2592	-12,757	-1349	-7,072
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результат и»	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,958	-22072073	-27,952

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємство	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,958	-22072073	-27,952
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	45094673	54526503	49754101	4659428	10,333	-4772402	-8,752
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	3640582	2975636	3496405	-144177	-3,960	520769	17,501
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	14931	12999	16436	1505	10,080	3437	26,441
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	38368303	36983880	18747873	-19620430	-51,137	-18236007	-49,308
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	34202409	24902142	7324336	-26878073	-78,585	-17577806	-70,588
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	33077707	23529657	6073371	-27004336	-81,639	-17456286	-74,188
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	27135195	19048972	4946831	-22188364	-81,770	-14102141	-74,031
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн./ос обу	3.2 / п.2.4	3887	4139	3209	-678	-17,443	-930	-22,469
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	-0,006	-0,113	-0,138	-0,132	2200	-0,025	22,124

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,233	0,248	0,121	-0,112	-48,069	-0,127	-51,210
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,003	0,007	0,005	0,002	66,667	-0,002	-28,571
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,792	0,734	0,484	-0,308	-38,889	-0,25	-34,06
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот	п.3.1 / п.2.3	2,558	4,288	3,591	1,033	40,383	-0,697	-16,255
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	140,735	83,955	100,251	-40,484	-28,766	16,296	19,410
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот	п.4.1 / п.1.1	0,267	0,258	0,134	-0,133	-49,813	-0,124	-48,062
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	57,104	69,053	87,453	30,349	53,147	18,4	26,646
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	23,004	16,432	4,330	-18,674	X	-12,102	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	23,174	16,549	4,409	-18,765	X	-12,14	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	75,846	45,669	14,721	-61,125	X	-30,948	X

Проведення діагностики та оцінювання фінансового-економічного стану підприємства являється ключовим етапом перед плануванням бізнес-плану розвитку та розширення діяльності товариства, який містить в собі: обов'язковий аналіз потрібних фінансових ресурсів для функціонування результативної діяльності і своєчасного аудиту грошових розрахунків за зобов'язаннями підприємства.

Щоб проаналізувати головні фінансові та економічні показники АТ «Укргазвидобування» використовуємо фінансову та статистичну звітність товариства.

Отже, середньорічна вартість нематеріальних активів АТ «Укргазвидобування» щорічно зростають і у 2020 році складають 1959753 млн. грн., що на 226313 тис. грн. та на 48669 тис. грн. більше від 2018-2019 років відповідно. Збільшення активів підприємства передбачає активну підприємницьку діяльність.

Середня власність власного капіталу АТ «Укргазвидобування» щорічно зменшується. В 2020 році власний капітал склав 112189386 млн. грн., що на 4901888 млн. грн. або ж на 4,186% та на 2915694 млн. грн. або на 2,533% менше від 2018-2019 років.

Зниження власного капіталу може вказувати на зниження рівня фінансової автономії. Даний показник являється негативним результатом для товариства, однак варто звернути увагу, що це відбулося не в результаті мінімізації кількості власного капіталу, оскільки частка зареєстрованого капіталу змінюється, а резервний капітал та нерозподілений прибуток, діаметрально протилежно, мають тенденцію до збільшення.

Дані таблиці 2.6 свідчать про зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за аналізований період. Так, в 2020 році проти 2018 року відбулося зменшення чистого доходу на 22078254 млн. грн., або на 27,958%, а в 2020 році проти 2019 року на – 22072073 млн. грн., або на 27,952%. Дане зниження свідчить про неефективну виробничу діяльність господарюючого суб'єкта.

Динаміка зменшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг протягом 2018-2020 років супроводжується майже однаковими темпами зміни собівартості продукції.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування АТ «Укргазвидобування» протягом аналізованого періоду зменшується. Так, в 2020 році він становив 6073371 млн. грн., а в 2020 році проти 2019 року відбувається його зменшення на 17456286 млн. грн. Це виступає негативним наслідком для діяльності підприємства.

Проаналізуємо середньооблікову чисельність АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 роки на рисунці 2.5.

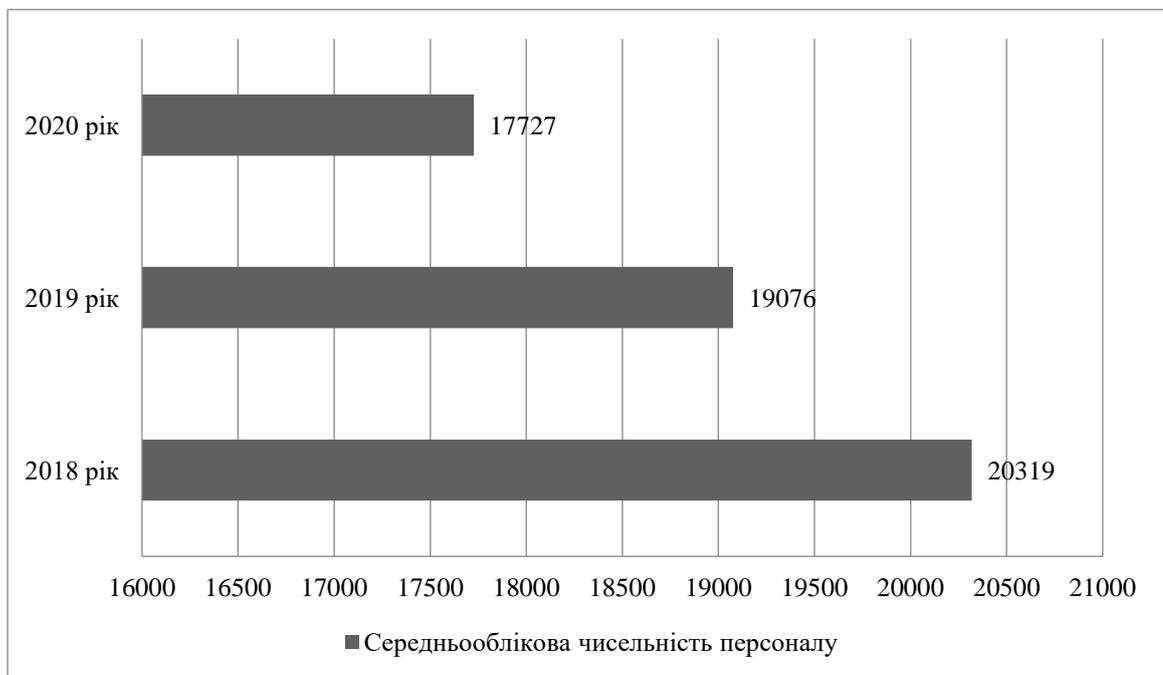


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників АТ «Укргазвидобування», осіб

Відповідно, середньооблікова чисельність працівників в АТ «Укргазвидобування» щорічно зменшується і у 2020 році складає 17727 тисяч осіб, що на 2592 особи та на 1349 осіб менше ніж в 2018-2019 роках відповідно.

Здебільшого причиною стала пандемія та закупка інноваційного обладнання, а також звільнення за власним бажанням.

Тому для зменшення втрати кваліфікованого персоналу з потенціалом, керівництво АТ «Укргазвидобування» планує та впроваджує комплекс відрядження менеджерів та провідних фахівців АТ «Укргазвидобування» з головним завданням – підвищення кваліфікації та відповідних професійних умінь на ефективні форуми, конференції.

Далі проведемо аналіз середньої вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів за 2018-2020 роки діяльності АТ «Укргазвидобування» зображена на рисунці 2.5.

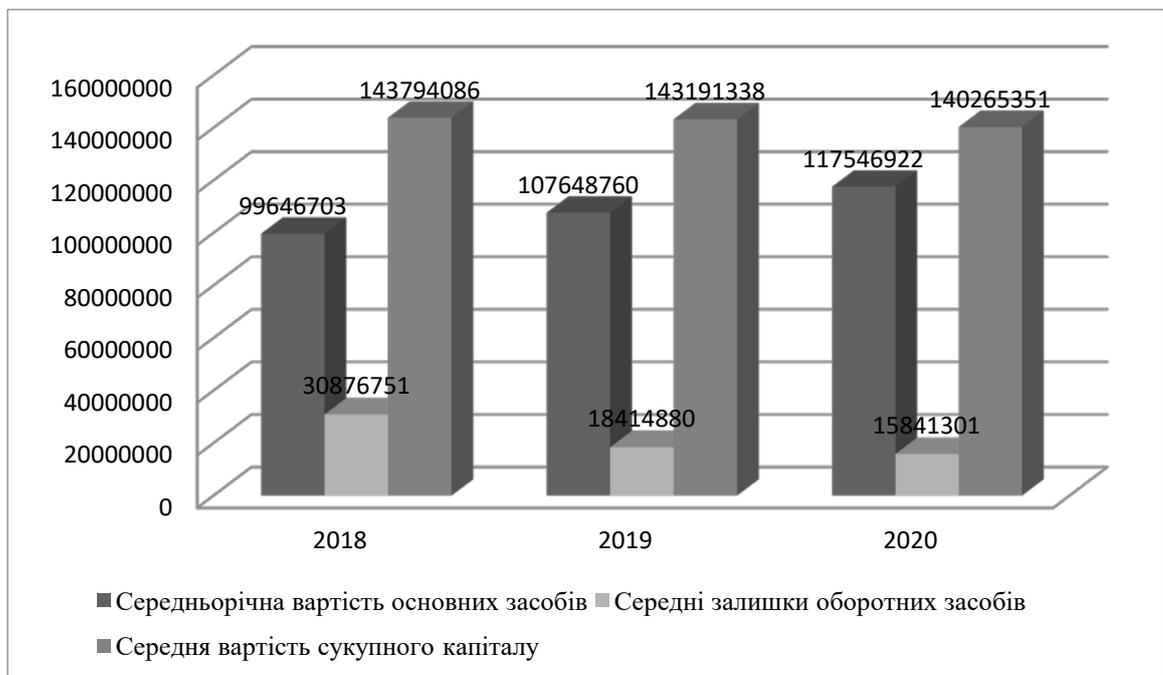


Рисунок 2.5 – Аналіз середньої вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів за 2018-2020 роки АТ «Укргазвидобування», тис. грн.

З приводу середньорічної вартості основних засобів АТ «Укргазвидобування», вона зростає з кожним роком, в 2020 році вартість складала 117546922 млн. грн., в порівнянні з 2019 роком середньорічна вартість

зросла на 9898162 млн. грн. або ж на 9,195%. В результаті, зростання вартості основних засобів може означати не тільки про розвиток потенціалу виробництва підприємства, але також і про зменшення мобільності капіталу, зниження власного оборотного капіталу та ускладнення ситуації з показниками фінансової стійкості.

Дивлячись на зменшення середніх залишків оборотних засобів, відбувається призупинення оборотності оборотних засобів, а також зниження собівартості продукції за рахунок економії оборотних засобів. Середні залишки оборотних засобів зменшувалися впродовж всього досліджуваного періоду, в 2020 році зменшились на 15035450 млн. грн. або ж на 48,695% порівняно з 2018 роком, у 2020 році також відбулося зниження на 2573579 мільйонів гривень або ж на 13,976%, порівнюючи з минулим роком. Подібне зниження негативно впливає на підприємницьку діяльність, тому що грошові кошти є найбільш ліквідними активами.

Була розглянута динаміка зміни показників фінансового результату (рис. 2.6).

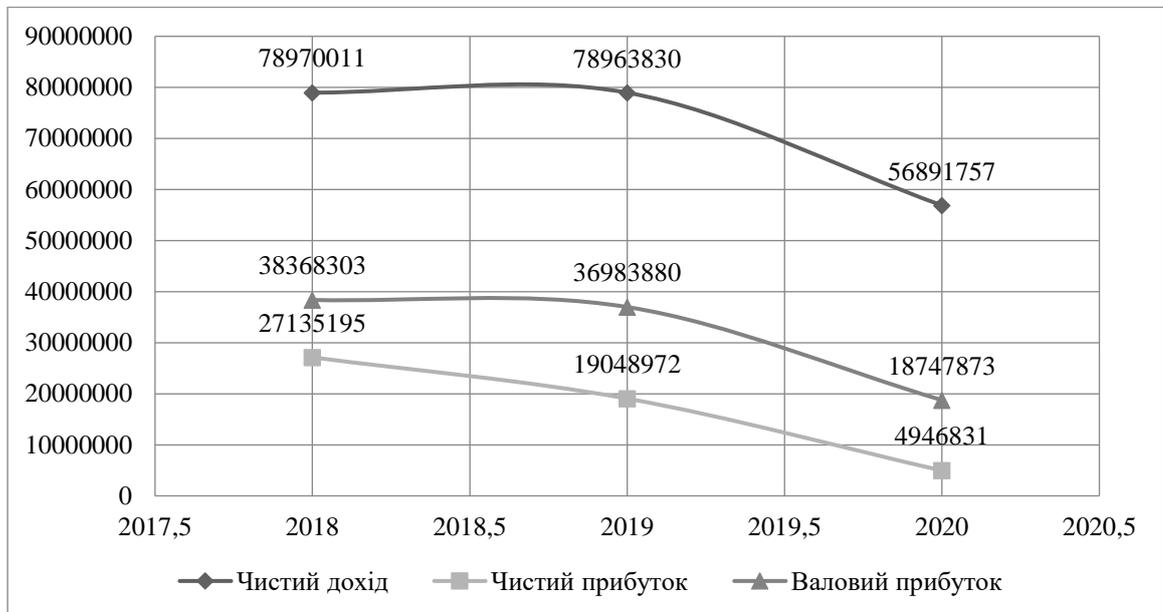


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників фінансового результату АТ «Укргазвидобування», тис. грн.

Розглянуті показники, а саме, чистий дохід від реалізації, валовий прибуток та чистий фінансовий результат мають спрямування до зниження, можна звернути увагу, що 2018 рік був результативний та успішний для товариства.

Таким чином, в 2018 році у інноваційного підприємства АТ «Укргазвидобування» спостерігається чистий прибуток у вартості 27135195 млн. грн. В 2020 році чистий прибуток становить 4946831 млн. грн., що на 14102141 млн. грн. або ж на 74,031% менше в порівнянні з 2019 роком. Причинами щорічного різкого падіння чистого прибутку виступають відсутність системи ризик-менеджменту, пандемія, підвищення податків, недостатня компетентність менеджерів, складна ситуація в країні.

Був проведений аналіз ділової активності АТ «Укргазвидобування», були проведені розрахунки по певних коефіцієнтах за 2018-2020 роки (рис. 2.7).

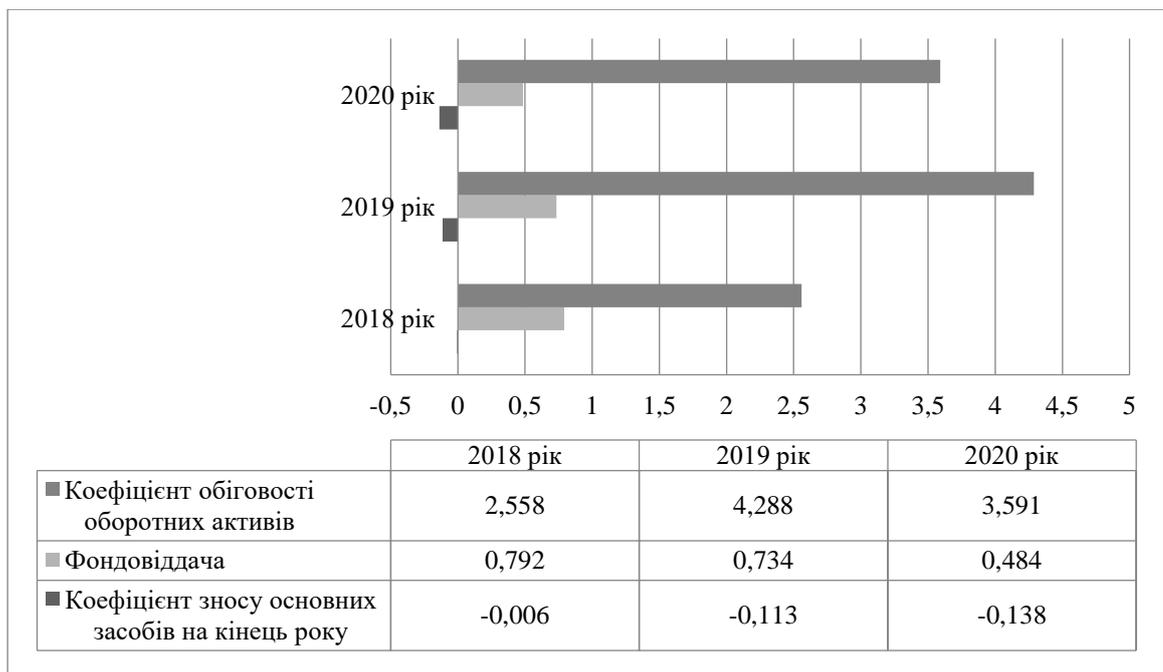


Рисунок 2.7 – Оцінка ділової активності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 роки

Таким чином, можна підсумувати, що фондвіддача 2020 року, якщо порівнювати з 2018 зменшилась на 38,889%, відповідне явище можна спостерігати в порівнянні з 2019 роком зниження на 34,06%. Ключова причина зменшення фондвіддачі АТ «Укргазвидобування» – неефективне застосування основних фондів (низький коефіцієнт змінності, простого обладнання, наявність невстановленого обладнання, недовикористання потужностей виробництва та тощо). Для максимізації значимості показника потрібно організувати 100%-ву завантаженість обладнання. Також щорічно зростає від’ємне значення коефієнту зносу у 2020 році показник становив 0,138%, що на 22,124% більше ніж в 2019 році, це негативне явище для товариства. Коефіцієнт обіговості оборотних активів, якщо прирівнювати з 2020 базовим роком був спрямований до збільшення в порівнянні з 2018 роком на 40,383%, це являється позитивним явищем. Однак, у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається незначне зменшення показника на 16,255%.

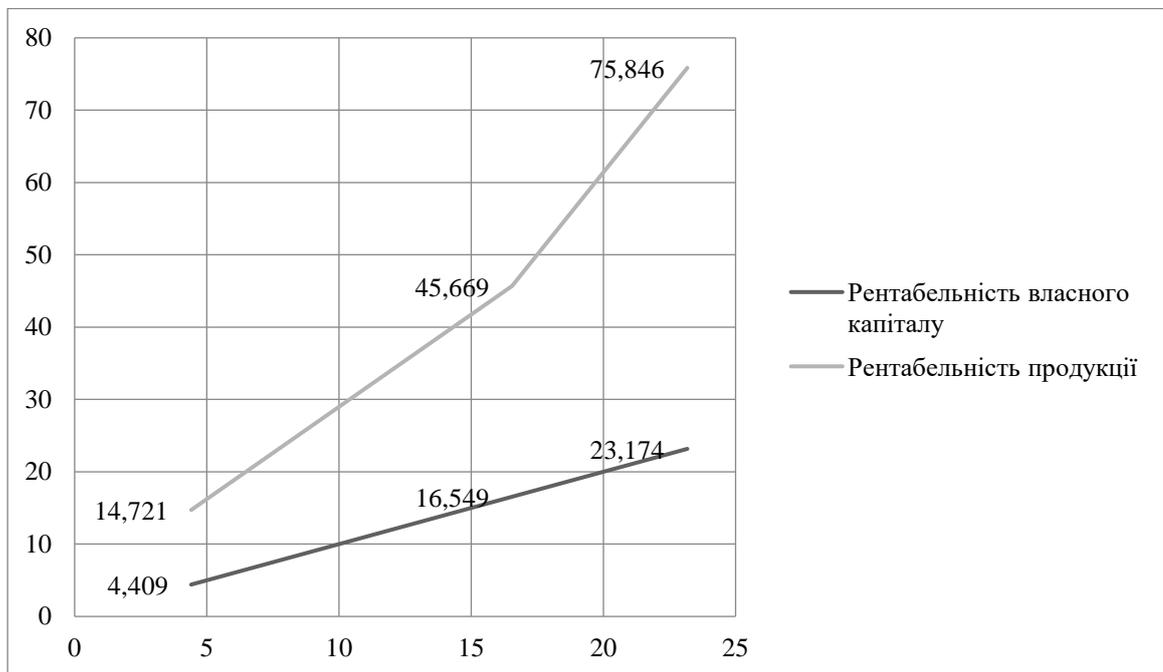


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 роки, %

Відповідно рисунку 2.6 можна розглянути падіння рентабельності сукупного капіталу та продукції впродовж 2019-2020-х років, але найбільш стрімке падіння можна спостерігати в 2020 році і рентабельність сукупного капіталу зменшилась на 18,674% порівняно з 2018 роком, що передбачає зниження прибутковості операційної діяльності товариства та свідчить про неефективність застосування власного прибутку. Рентабельність власного капіталу відіграє головну роль для акціонерів, так як сприяє до розрахунків збільшення прибутків власників за певний аналізований період часу.

З рисунку 2.6 можна зробити висновки, що рентабельність продукції АТ «Укргазвидобування» в 2020 році відносно швидко та значно зменшилась, у 2020 році темп зниження показника був 14,721% і якщо зробити порівняння з попереднім роком, у 2019 році собівартість продукції становила 45,669%, таким чином, дане явище можна пояснити збільшенням собівартості сировини, та особливо під час не постійного та швидкого зростання курсу долара, оскільки значна частина розрахунків за сировину відбувається в іноземній валюті.

Після здійснення аналізу фінансового-економічного стану підприємства та його ключових фінансово-економічних показників діяльності можна підсумувати щодо забезпеченості та стійкості підприємства, а також наскільки ефективно використовуються ресурси та його стійкості у динаміці.

Середньооблікова чисельність працівників в АТ «Укргазвидобування» щорічно зменшується і у 2020 році складає 17727 тисяч осіб, що на 2592 особи менше ніж в 2018 році.

Чистий прибуток також має тенденцію до зниження, тому в 2020 році становив 4946831 млн. грн., що на 14102141 млн. грн. або ж на 74,031% менше в порівнянні з 2019 роком. Керівництву потрібно обов'язково провести діагностику діяльності АТ «Укргазвидобування», адже головні показники з кожним роком мають тренд негативної тенденції.

2.3 Аналіз поточного управління системою ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Для визначення та дослідження походження ризиків АТ «Укргазвидобування», можемо скористатися методом аналізу «краватка-метелик». Даний метод надає можливість структуризовано відтворити аналіз спрямування процесу росту ризику від першоджерела до результатів та наслідків. При даному виді аналізу найбільш зосереджену увагу потрібно приділити бар'ерам між першоджерелами та результатами і наслідками ризиків, і аналогічним чином, між ризиком та наслідками (рис. 2.9).

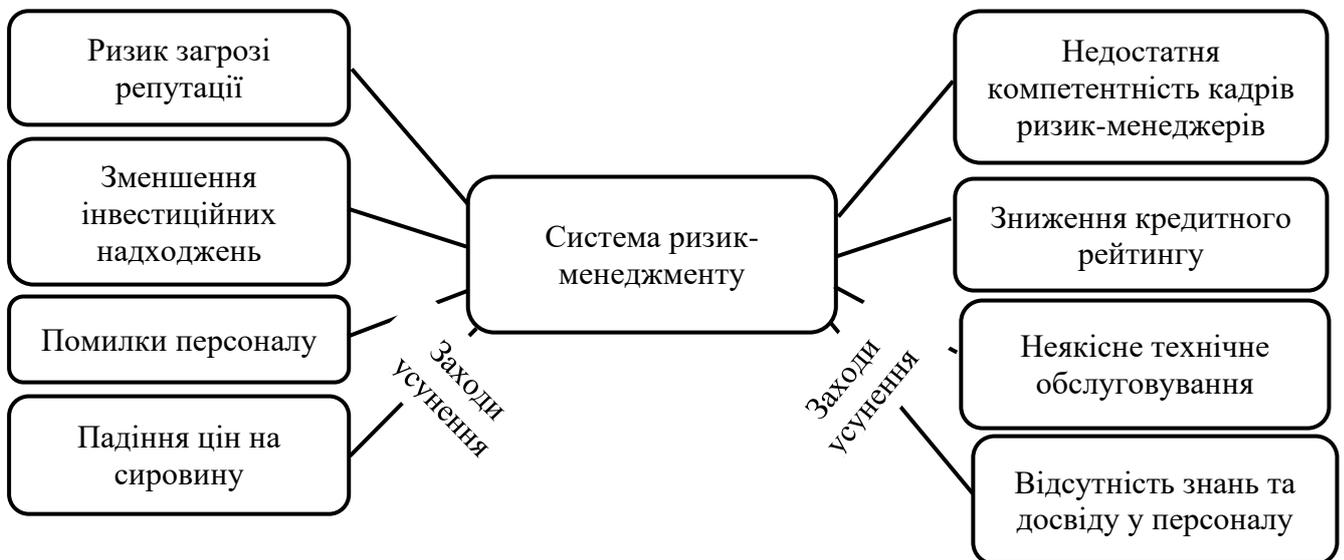


Рисунок 2.9 – Аналіз ситуації системи ризик-менеджменту методом «краватка-метелик» для АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Було обрано даний метод, тому що він легкий в використанні та зрозумілим, допомагає схематично відобразити проблеми, які виникли на АТ «Укргазвидобування», приділити увагу факторам формування ризикових подій, щоб спрогнозувати та нейтралізувати негативні наслідки.

Для більш детального аналізу загроз та ризиків діяльності АТ «Укргазвидобування» пропонується розгляд переліку внутрішніх ідентифікованих ризиків в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Перелік зовнішніх ідентифікованих ризиків АТ «Укргазвидобування»

Категорія ризиків	Ризики
Зовнішні ризики	
Макроекономічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефіцит інвестицій від держави. 2. Підвищення цін на обладнання, сировину та послуги, які використовує АТ «Укргазвидобування». 3. Зменшення ділової та інвестиційної активності. 4. Збільшення нетарифних та тарифних бар'єрів зовнішньоторгового обороту.
Ринкові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стрімкий розвиток альтернативних замінників, здебільшого за допомогою швидкого впровадження інноваційних технологій. 2. Ризик незадоволення асортиментом та якістю послуг, які надаються споживачам.
Фінансові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризики зниження ліквідності. 2. Валютний ризик. 3. Кредитний ризик.
Ризики кадрових ресурсів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Послаблення якості кадрових ресурсів. 2. Зниження в віддалених областях працездатної категорії населення. 3. Збільшення конкуренції за компетентні висококваліфіковані кадри. 4. Ускладнення на ринку праці становища товариства.
Регуляторні ризики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення суворого тарифного регулювання з боку держави. 2. Збільшення законодавчого тиску, здебільшого екологічних та податкових зобов'язань.
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дестабілізація на окупованих територіях режиму роботи; 2. Ускладнення інтернаціональних зв'язків. 3. Ускладнення військової ситуації на окупованих територіях.
Природно-кліматичні та техногенні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стихійні лиха на території АТ «Укргазвидобування»; 2. Техногенні аварії на об'єктах.
Технологічні та науково-технічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання або ж повна заміна даних видів послуг на більш енергозберігаючі технології та сировину.

Згідно таблиці, розглянуті зовнішні ризики, а саме макроекономічні, ринкові, фінансові, регуляторні, ризики кадрових ресурсів, політичні, природно-

кліматичні та техногенні, технологічні і науково-технічні, продемонстровано приклади ризиків, які актуальні для розгляду керівництвом підприємства задля покращення діяльності АТ «Укргазвидобування».

Щоб зрозуміти, які потенційні ризики загрожують діяльності АТ «Укргазвидобування» рекомендується розглянути перелік внутрішніх ідентифікованих ризиків в таблиці 2.8.

Згідно таблиці, розглянуті: технологічно-виробничі, ресурсні та технічні, інвестиційні, ризики структурних перетворень, кадрові та управлінські ризики.

Таблиця 2.8 – Перелік внутрішніх ідентифікованих ризиків АТ «Укргазвидобування»

Категорія ризиків	Ризики
Внутрішні ризики	
Технологічно-виробничі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бар'єри при процесі організації логістичних схем перевезення сировини; 2. Нестабільне розвивання інфраструктури від динаміки збільшення вантажопотоків; 3. Неорганізованість технологічних процесів відповідно до вимог безпеки діяльності АТ «Укргазвидобування»; 4. Зменшення надійності операційної системи; 5. Збій параметрів операцій в технологічній системі підтримки життєвого циклу АТ «Укргазвидобування».
Ресурсні та технічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання інтенсивного рівня зносу основних фондів; 2. Зменшення надійності технічних інструментів; 3. Невиконання домовленої щодо умов та строків постачання ресурсів; 4. Ризик дефіциту повної та достовірної інформації про споживачів послуг.
Інвестиційні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помилкове прогнозування та невірний вибір нових інвестиційних об'єктів; 2. Зменшення дохідності та обмеженість гарантії виконання планової рентабельності інвестованих засобів; 3. Ризик недотримання реалізації параметрів проектів, що реалізуються, наприклад, перевищення бюджету, затримка в строках та ін.
Ризики структурних перетворень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення вартості активів та капіталізації товариства внаслідок неефективної роботи деяких об'єктів; 2. Ризик банкрутства та ризик дефіциту фінансової стійкості; 3. Ризик збою технологічних процесів.
Управлінські	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття необгрунтованих управлінських рішень; 2. Затримка виконання прийнятих рішень в зазначені строки; 3. Дефіцит ступеню керованості підрозділами АТ «Укргазвидобування»; 4. Невиконання плану щодо виробничих та цільових економічних результатів діяльності АТ «Укргазвидобування».

Кадрові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик неправильного відбору персоналу та менеджменту над ним; 2. Некомпетентність кадрів АТ «Укргазвидобування» відповідного до професійного рівня; 3. Зменшення корпоративної культури працівників; 4. Проблеми з трудовою дисципліною; 5. Професійні ризики, наприклад, отримання травм або ж професійні захворювання; 6. Недостатність мотивації персоналу та скорочення конкурентоздатності заробітної плати кадрів порівняно з іншими галузями.
---------	--

Новоствореність та слабкість, неорганізованість системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» являється актуальною та є найголовнішим фактором дестабілізації економічної ситуації та діяльності в цілому, також сприяє виникненню низки ризиків, які зображені на рисунку 2.10.

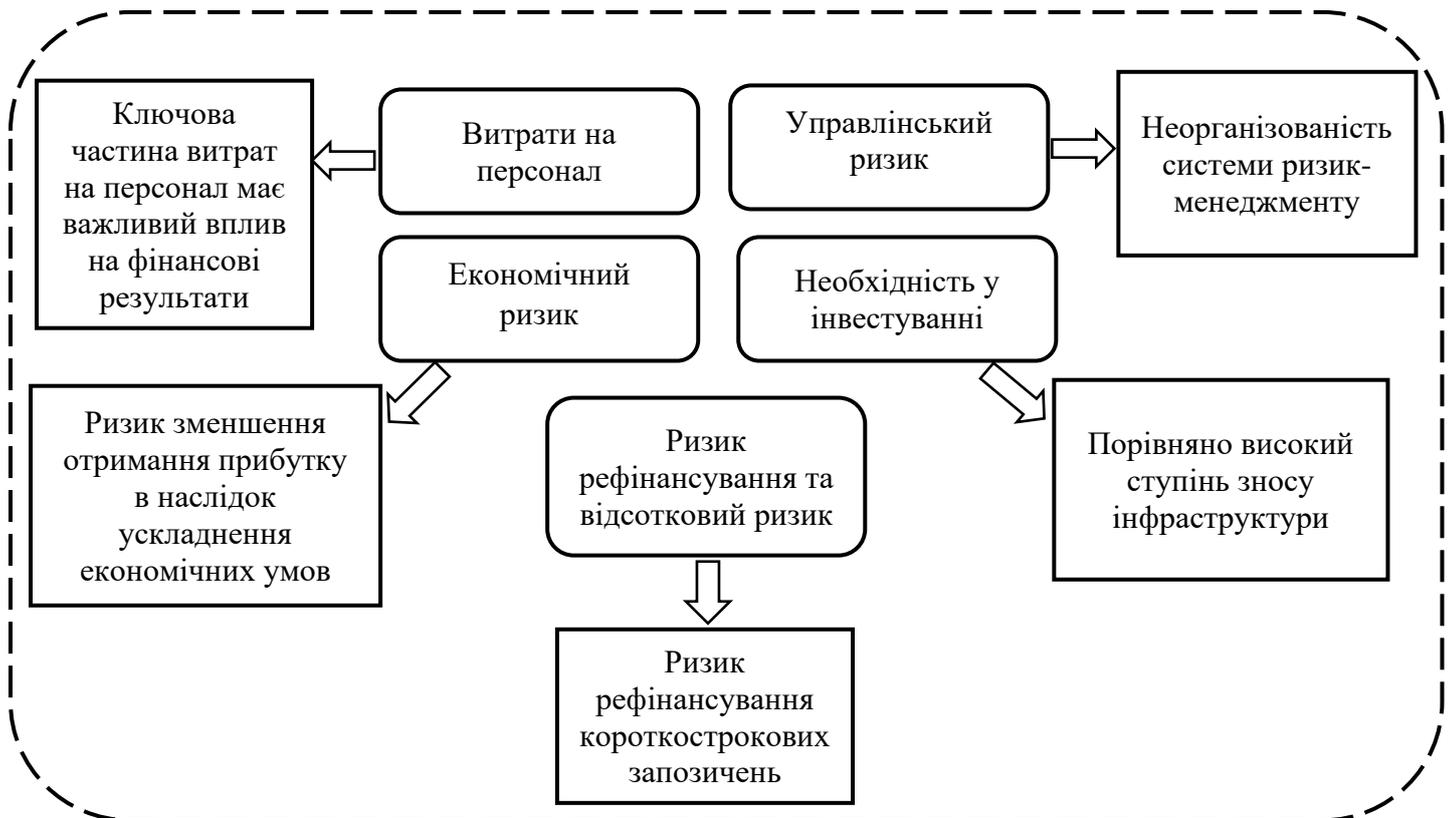


Рисунок 2.10 – Головні ризики АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Для товариства АТ «Укргазвидобування» ризик слабкості та неорганізованості системи ризик-менеджменту являється пріоритетним спрямуванням для аналізу. Ключовими факторами даного ризику виступають: необгрунтовано прийнятті рішення, відсутність структуризованої системи ризик-менеджменту, відсутність комунікації між підрозділами з приводу ризиків, недостатність знань та навичок персоналу з приводу ризик-менеджменту.

Для більшого розуміння економічного становища підприємства АТ «Укргазвидобування» було проаналізовано ряд чинників та створено PEST-аналіз та SWOT-аналіз (рис. 2.11, табл. 2.12).

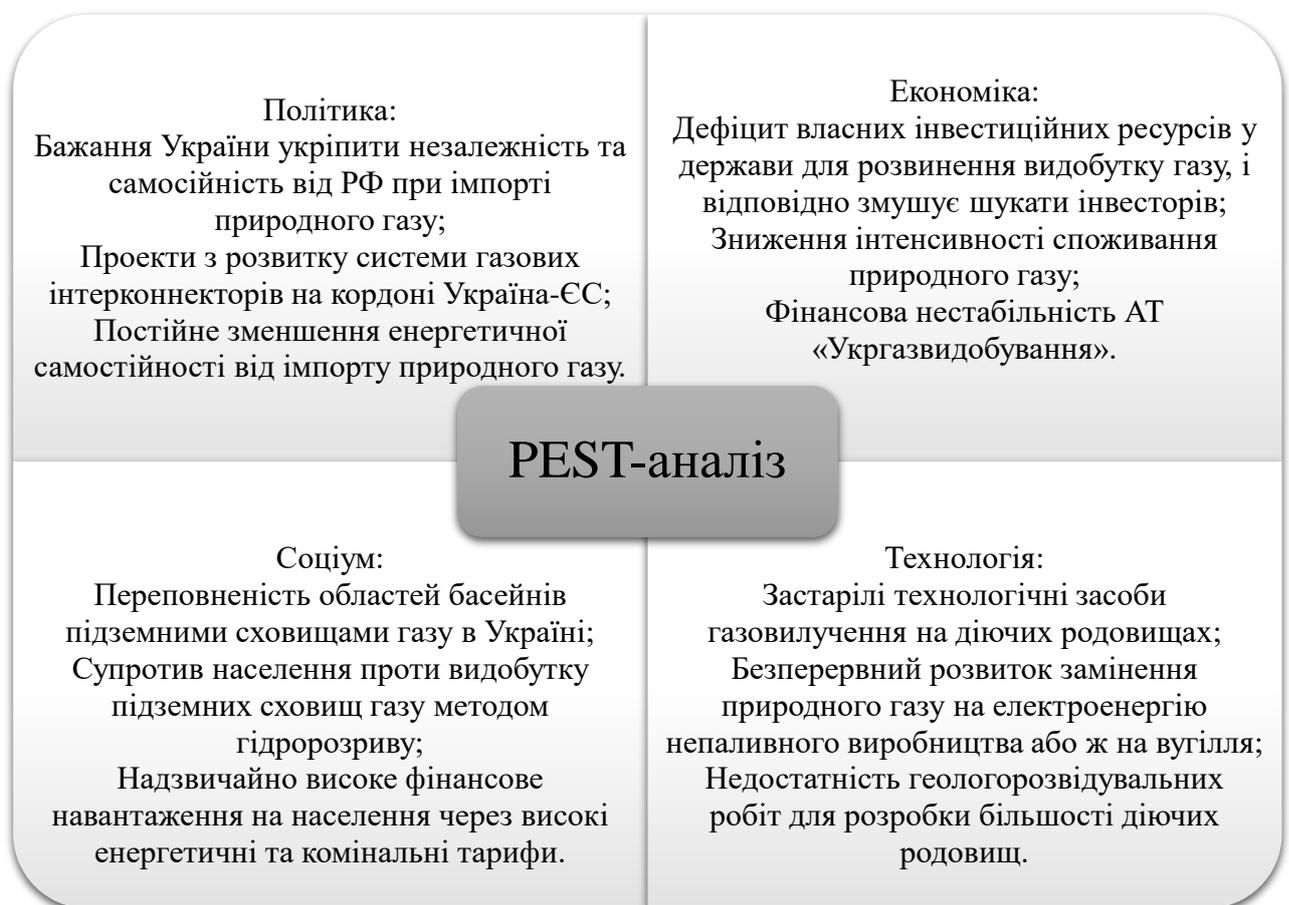


Рисунок 2.11 – PEST-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Згідно методу PEST-аналізу можна зробити висновки, що переважають дестимулюючі чинники. Як альтернативний проект АТ «Укргазвидобування» можна розглянути створення терміналу зрідженого природного газу. Проте проект АТ «Укргазвидобування» може спокійно створювати конкуренцію з першим спрямуванням.

Таким чином, можна підсумувати, що є перспективи розвитку АТ «Укргазвидобування» у видобуванні природного газу, але при цьому являється ризикованим як з економічної та геополітичної, так і з екологічної точок зору, тому потрібно провести подальший глибокий аналіз та дати точну оцінку.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена і потужна система видобування та транспортування сировини. 2. Підвищення клієнто-орієнтованості як складової частини стратегії товариства. 3. Осмислення двоїстого характеру соціальної відповідальності, сутність якого виступає у взаємовигідному співробітництві залучених сторін. 4. Формування нових та удосконалення існуючих взаємовідносин із організаціями та установами області (бізнес-організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо). 5. Введення в загальну стратегію діяльності товариства політики соціальної відповідальності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. АТ «Укргазвидобування» являється підприємством натуральної монополії. 2. Присутня невизначеність взаємовідносин з Росією з 01.01.2021р. 3. Втрата компетентних та кваліфікованих кадрів робітничих професій. 4. Розвиток альтернативних джерел енергії – розвиток та поширення «зеленої енергетики». 5. Дефіцит планування та оцінювання реалізації соціальних проектів та їх впливу, що призводить до усвідомлення неправильного уявлення щодо реалізації зазначених проектів. 6. Недостатнє фінансування, в результаті, це призводить до затримки завершення усіх проектів.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Безперервний попит на продукцію. 2. Наявність проектів, що відіграють соціальне спрямування, а саме проведення консультаційних та роз'яснювальних, робіт з приводу тонкостей споживання газу для населення, підвищення кваліфікації працівників аварійно-диспетчерських служб тощо. 3. Значні можливості товариства виходячи з його обсягу та ролі у області, наприклад партнерство з громадськими організаціями, ЗМІ. 4. Мережевий характер товариства надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість природних ресурсів 2. Дефіцит можливості впливу на встановлення рівня тарифу, який являється ключовим фактором у формуванні доходної частини. 3. Податкове навантаження. 4. Слабкість та неорганізованість системи ризик-менеджменту.

Провівши SWOT-аналіз, можна стверджувати, що АТ «Укргазвидобування» має достатньо стійкі позиції, але і має проблеми, які необхідно вирішити для підвищення своєї конкурентоспроможності.

В результаті проведення SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування» було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства та також загрози підприємства та його можливості.

За наведеними даними можна зробити висновок, що АТ «Укргазвидобування» має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати деякі загрози, окрім того якщо реалізація можливостей дають змогу боротися зі слабкими сторонами.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Можливості + Сильні сторони = 9	Загрози + Сильні сторони = 10
Можливості + Слабкі сторони = 9	Загрози + Слабкі сторони = 10

Отже, після SWOT-аналізу можна визначити стратегії товариства та обрати найбільш вигідну для АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Можливі стратегії АТ «Укргазвидобування»

Стратегія зростання	Стратегія утримання позицій
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації

Отже, АТ «Укргазвидобування» знаходиться в полі «сильні сторони і загрози», відповідно дане товариство реалізує стратегію утримання позицій, яка використовується для нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення, а також підвищення показників ефективності виробництва.

Можна розглянути перешкоди для запровадження ефективної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 – Перешкоди в напрямку ефективного ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Ілюстративно зображені бар'єри в напрямку ефективного ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування», дали змогу зрозуміти, що найбільш складними перешкодами являються дефіцит комунікабельності між функціональними відділами в сегменті управління, відсутність корпоративної культури ризик-менеджменту та недосконалість отримуваної інформації з приводу ризиків.

Щоб виявити джерела, причини та фактори ризику доречно застосувати діаграму Ішикави (рис. 2.13), щоб здійснити подібний аналіз, як правило обирають та використовують певну кількість та значення категорій відповідно від області. Так як АТ «Укргазвидобування» являється виробничим товариством, було прийнято рішення використати категорії 4М: Methods –

технології, Man – кадрові ресурси, Mother Nature – навколишнє середовище, Measurement – контроль.



Рисунок 2.13 – Діаграма Ішикави (риб'яча кістка) для АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Отже, діаграма схематизована методом поділу причин на головні категорії та підрядні, що дають змогу відобразити точні причини в рамках категорії.

Таким чином, підводячи підсумки, можна сказати, що спеціалісти АТ «Укргазвидобування» з ризик-менеджменту повинні бути добре навчені психологічним навичкам, на надзвичайно високому рівні володіти знаннями в області ризик-менеджменту та вміти уникати ментальні пастки при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Тобто повинні проводитися певні семінари для топ-менеджменту, проводитися постійні навчання персоналу. Як приклад, можна створити форум чи портал з приводу обговорення питань з

ризик-менеджменту, які виникнули, своєчасно має проходити сертифікація в області ризик-менеджменту. Важливим нюансом, на який потрібно звернути увагу, виступає спрямування на навчання менеджменту підприємства, оскільки ключовою проблемою залишається на сьогоднішній час дефіцит компетенцій, потрібних для аналізу та кількісної оцінки ризиків. Недосконалість та застарілість отримуваної інформації з приводу ризиків, яка надається в вигляді звітності для топ-менеджменту, також один із бар'єрів низького та повільного розвитку ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування».

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз особливостей управління системою ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» можливо зробити наступні висновки:

1. АТ «Укргазвидобування» здійснює свою діяльність з добування та транспортування сировини. Основні доходи АТ «Укргазвидобування» забезпечує продаж сировини на території України. За формою власності АТ «Укргазвидобування» відносить до приватних, за чисельністю працюючих до великих підприємств. У перспективних планах керівництва АТ «Укргазвидобування» в майбутньому є розширення ринків збуту сировини та збільшення кількості працюючих.

2. Керівництву потрібно обов'язково провести діагностику діяльності АТ «Укргазвидобування», адже головні показники з кожним роком мають тренд негативної тенденції. Середньооблікова чисельність працівників в АТ «Укргазвидобування» щорічно зменшується і у 2020 році складає 17727 тисяч осіб, що на 2592 особи менше ніж в 2018 році. Чистий прибуток також має тенденцію до зниження, тому в 2020 році становив 4946831 млн. грн., що на 14102141 млн. грн. або ж на 74,031% менше в порівнянні з 2019 роком. Рентабельність продукції АТ «Укргазвидобування» в 2020 році відносно

швидко та значно зменшилась, у 2020 році темп зниження показника був 14,721%.

3. Був використаний метод аналізу «краватка-метелик», згідно якого були виявлені причини ризику застосування неефективної системи ризик-менеджменту. Були проведені методи PEST-аналіз та SWOT-аналіз, згідно яких були виявлені можливості та загрози для підприємства, вираховані сильні та слабкі сторони АТ «Укргазвидобування». Були проаналізовані чинники PEST-аналізу, згідно них підприємству потрібно зосередити увагу на аналізі та оцінці пріоритетів діяльності АТ «Укргазвидобування». Також була сформована причинно-наслідкова діаграма Ішикави, при якій вірогідність формування проблеми рівна 1.

Виявлено, що спеціалісти АТ «Укргазвидобування» з ризик-менеджменту повинні бути добре навчені психологічним навичкам, на надзвичайно високому рівні володіти знаннями в області ризик-менеджменту та вміти уникати ментальні пастки при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Тобто повинні проводитися певні семінари для топ-менеджменту, проводитися постійні навчання персоналу. Як приклад, можна створити форум чи портал з приводу обговорення питань з ризик-менеджменту, які виникнули, своєчасно має проходити сертифікація в області ризик-менеджменту. Важливим нюансом, на який потрібно звернути увагу, виступає спрямування на навчання менеджменту підприємства, оскільки ключовою проблемою залишається на сьогоднішній час дефіцит компетенцій, потрібних для аналізу та кількісної оцінки ризиків. Недосконалість та застарілість отримуваної інформації з приводу ризиків, яка надається в вигляді звітності для топ-менеджменту, також один із бар'єрів низького та повільного розвитку ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1 Напрями впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування»

Система ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» має виступати як систематизований та логічний комплекс, який можна задіяти та використати для обрання напряму подальшого покращення діяльності АТ «Укргазвидобування», максимізації ефективності бізнес-процесів, отримання гарантованої результативності. Таким чином, системі ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» необхідно бути інтегрованою в регулярну та структуровану звичайну діяльність підприємства.

Своєрідні впровадження та трансформації являються досить важкими, так як потребують зміни звичайних методів управління та комунікацій, оскільки управління ризиками має на увазі відкриту систему для всіх співучасників починаючи від операційного персоналу, фахівців, топ-менеджменту АТ «Укргазвидобування» до контролюючих органів та консультантів за межами підприємства.

З націленістю впровадження результативної системи ризик-менеджменту, яка зобов'язана проявляти свою сутність через системний та комплексний захід ідентифікації, аналізу, оцінювання та забезпечення управління ризиками у всіх областях діяльності АТ «Укргазвидобування», який має напрямок на максимізацію розвитку та стійкості, досягнення поставлених цілей, забезпечення постійного та стійкого розвитку, збільшення результативності поділу ресурсів та керівництву АТ «Укргазвидобування» пропонується провести раціональну реалізацію певних заходів:

проведення аналізу головних теоретичних підходів з приводу ризик-менеджменту на предмет використання даних методів до ризикорієнтованої області;

проведення аналізу актуального розвитку ризикорієнтованої галузі та її нормативно-законодавчої основи;

проектування та запровадження бізнес-процесу з ризик-менеджменту;

формування методичних основ з ризик-менеджменту;

затвердження положення про відділ ризик-менеджменту;

здійснення внутрішньо підприємницького навчання з ризик-менеджменту;

побудова інформаційного корпоративного комплексу з ризик-менеджменту;

застосування методу бенчмаркінгу;

затвердження провідних показників ефективності реалізації ризик-менеджменту.

Рекомендується розглянути потенційні типи системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування» та ключові критерії, які допоможуть обрати оптимальний тип системи. (табл. 3.1).

Відповідно до порівняння, можна підсумувати, що для діяльності АТ «Укргазвидобування» оптимальніше підходить централізована система ризик-менеджменту, так як у неї більше переваг. Формування та чергове функціонування системи управління ризиками діяльності АТ «Укргазвидобування» має обов'язково здійснюватися з виконанням відповідних принципів та вимог.

При побудові системи ризик-менеджменту діяльності АТ «Укргазвидобування» потрібно брати до уваги певні вимоги. Розглянемо кожен з них окремо.

В першу чергу має бути збалансоване впровадження та координація системи ризик-менеджменту з загальною системою управління діяльністю АТ «Укргазвидобування» загалом.

Таблиця 3.1 – Критерії для вирішення та оптимізації типу системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування»

№ пп	Критерії	Доцільність створення централізованої системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування»	Доцільність створення децентралізованої системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування»
1	Ризикованість та небезпечність бізнесу	Велика вірогідність виникнення комплексу ризиків та його впливу на підприємницьку діяльність. Велика вірогідність виникнення комплексу ризиків та помірний його вплив на підприємницьку діяльність. Помірна вірогідність виникнення комплексу ризиків та великий його вплив на підприємницьку діяльність. Помірна вірогідність виникнення комплексу ризиків та помірний його вплив на підприємницьку діяльність.	Мала вірогідність виникнення комплексу ризиків та його впливу на підприємницьку діяльність. Помірна вірогідність виникнення комплексу ризиків та незначний його вплив на підприємницьку діяльність. Середня ймовірність появи та низький вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства.
2	Види ризиків	Підприємницьку діяльність охоплюють будь-які види ризиків, які виникають в різних областях.	Здебільшого, кілька головних видів ризиків мають вплив на результати підприємницької діяльності.
3	Економічна доречність	Доречно впровадження підрозділу з ризик-менеджменту або/та створення посади ризик-менеджера. Витрати на побудову та функціонування підрозділу з ризик-менеджменту та/або посади ризик-менеджера являтимуться меншими за наслідки від їх діяльності на підприємстві.	Недоречно. Витрати на побудову та функціонування підрозділу з ризик-менеджменту та/або посади ризик-менеджера являтимуться більшими за наслідки від їх діяльності на підприємстві.
4	Об'єм діяльності: валовий дохід, тис. грн.	Більше 70 000	Не більше 70 000
	Кількість робітників, чол.	Більше 250	Менше 250
5	Асортимент та номенклатура сировини	Величина і організація асортименту представляють задовільну ширину та глибину.	Величина і організація асортименту представляють невелику ширину та глибину.
6	Рівень завоювання ринку	Проведення операцій на зовнішньому та внутрішньому ринках.	Проведення операцій на внутрішньому ринку.

По-друге, компоненти системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» мають бути розташовані в вигідних взаємозв'язках та взаємодії один з одним, якості яких мають напрямок на здобуття відповідного сконцентрованого позитивного результату;

По-третє, виразний та раціональний поділ відповідальності, зобов'язань та прав між ризик-менеджментом та працівниками підприємства.

По-четверте, можливість якісного процесу розвинення системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування», як по вертикалі, а саме, використання нових актуальних заходів та засобів ризик-менеджменту, так і по горизонталі, таке як, збільшення в майбутньому діапазону функцій.

Важливим фрагментом, який ідентифікує своєрідність створення та функціонування системи управління ризиками АТ «Укргазвидобування» являється запровадження методики проведення процесу ризик-менеджменту підприємницької діяльності, яку можна зобразити в форматі чотирьох рівнів та спеціальних для них провідних процесів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Методика проведення процесу ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Етап	Провідні процеси	Прийоми ризик-менеджменту
1. Проведення кількісного та якісного аналізу ризиків	Обрання об'єкту аналізу (можлива діяльність певного відділу або ж діяльність АТ «Укргазвидобування» вцілому). Ідентифікація факторів ризиків зовнішнього середовища на базі проведення аналізу ринків сировини. Ідентифікація внутрішніх факторів ризиків внутрішнього середовища на базі проведення аналізу діяльності АТ «Укргазвидобування». Обрання та реалізація найбільш оптимального методу оцінювання ризиків.	Обрання інструментарію для збирання інформації, методів оцінювання її актуальності, точності та надійності. Застосування SWOT-аналізу, моделі кількісного оцінювання ризиків. Оцінювання напрямків ризиків. Влаштування зустрічей з керівниками підрозділів, відповідальними особами з відділу ризик-менеджменту.

Продовження таблиці 3.2

<p>2. Формування ризик-поведінки АТ «Укргазвидобування» на базі результатів оцінювання ризиків</p>	<p>Врегулювання керівництвом АТ «Укргазвидобування» завдання про доречність виконання окремої операції, або ж напряму діяльності АТ «Укргазвидобування» за наявності інформації про виявлені ризики та їх рівень. Прийняття рішення про поведінку АТ «Укргазвидобування» на ризик та потенційні заходи його вирішення зі зваженням на можливості АТ «Укргазвидобування».</p> <p>Встановлення послідовності можливих ризиків за рівнем переваги для менеджменту.</p>	<p>Показники кількісного та якісного оцінювання ризиків</p> <p>Параметри прийняття рішень.</p> <p>Обрання напрямів впливу на рівень ризиків.</p>
<p>3. Проектування та впровадження провідної програми заходів з приводу корекції рівня ризику</p>	<p>Проведення аналізу ризиків ринків сировини. Дослідження напрямів організації ризиків внутрішнього середовища.</p> <p>Проведення аналізу ресурсних та відповідних потенційних можливостей АТ «Укргазвидобування» з приводу впливу на ризики.</p> <p>Оцінювання результативності засобів та заходів впливу на ризики, прийняття рішення про використання спеціального набору методів.</p> <p>Покращення поділу фінансових ресурсів між відповідними спрямуваннями контролю рівня ризиків.</p> <p>Проектування та оперативна реалізація заходів з організації ризиків.</p>	<p>Інструкція своєчасного проведення аналізу ризиків зовнішнього середовища.</p> <p>Формування плану заходів з приводу поправки рівня ризику.</p> <p>Створення списку ризиків, які не зводяться до мінімізації.</p> <p>Затвердження умов договорів, які прописують відповідальність за ризик.</p>
<p>4. Перевірка, спостереження та контроль процесу ризик-менеджменту</p>	<p>Аудит результатів реалізації та організації ризику, тобто оцінювання рівня запланованого з очікуванням.</p> <p>Моніторинг ризиків, відповідь на ключові питання, пов'язаних з регулюванням системи ризик-менеджменту.</p> <p>Діагностика отриманого досвіду з приводу ризик-менеджменту з ціллю включення його у подальшій діяльності АТ «Укргазвидобування».</p>	<p>Систематична перевірка ризиків та їх рівня.</p> <p>Допоміжні заходи з приводу контролю рівня ризику.</p> <p>Незалежний аудит результатів процесу ризик-менеджменту, можна скористатися послугами установ із зовнішнього середовища.</p>

Головними принципами успішності впровадження та реалізації системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» виступають:

планування чітко затверджених цілей ризик-менеджменту;

формування об'єктивних ступенів процесу ризик-менеджменту та повна діагностика операцій на кожному з них;

грунтовно сформована та опрелюднена в відкритому форматі методика оцінювання ступеню ризиків;

узгоджене та об'єктивне обрання інструментів ризик-менеджменту;

регулювання найбільш належної рівноваги «цілі-кадри-ресурси» при реалізації системи управління ризиками;

абсолютне забезпечення всіх процесів та відділів якісною інформацією;

розробка продуктивних механізмів мотивації, які б доступно пояснювали персоналу АТ «Укргазвидобування» про мінімізації ризиків та винагороди за це;

належне бюджетування процесу управління ризиками;

брати до уваги при прийнятті управлінських рішень та проведенні заходів, витрати, які мають зв'язок з процесом управління ризиками;

структурована самостійність ризик-менеджменту, впровадження посади ризик-менеджера на АТ «Укргазвидобування».

Для відтворення регулюючого впливу на ризик топ-менеджменту АТ «Укргазвидобування» потрібно скористатися головними методами ризик-менеджменту, а саме: проведення аналізу і моніторингу; запровадження нормативів та інструкцій; диверсифікація; створення резервів на покриття збитків; страхування; організація процесу контролю.

Як варіант наряду з впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» можна розглянути метод бенчмаркінгу ризик-менеджменту.

Метод бенчмаркінгу ефективної системи ризик-менеджменту дозволить керівництву АТ «Укргазвидобування» зрозуміти, як влаштована система ризик-менеджменту в провідних товариствах світу та допоможе сформувати ключові

напрямки підвищення ефективності системи ризик-менеджменту та мінімізації витрат при її запровадженні на АТ «Укргазвидобування».

Проведення методу бенчмаркінгу представляє собою систему взаємодіючих послідовних етапів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Ключові етапи проведення бенчмаркінгу ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Для АТ «Укргазвидобування» пропонується при проведенні бенчмаркінгу за приклад взяти нафтогазовидобувну компанію Saudi Aramco, яка знаходиться

в Саудійській Аравії та являється одним із лідерів видобування природного газу.

При впровадженні системи ризик-менеджменту топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» зможе виявити відповідні типи витрат, зображених на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Види витрат при впровадженні системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Однак при витратах на впровадження системи ризик-менеджменту керівництво АТ «Укргазвидобування» отримає відповідні вигоди та переваги, такі як:

мінімізація збитків в результаті виникнення ризикованих ситуацій;

зменшення витрат від затримки діяльності АТ «Укргазвидобування» в цілому чи його функціональних підрозділів, які спричинені зовнішнім втручанням у процес транспортування нафти і газу;

максимізація отримання прибутку через фактор ефективного застосування заходів оптимізації ризиків;

зниження експлуатаційних витрат АТ «Укргазвидобування» за допомогою зростання продуктивності праці персоналу завдяки поліпшенню ступеню інформованості;

завдяки впровадженню системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» відбудеться зменшення накладних витрат.

Також при запровадженні системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» відбудеться покращення значення інтегрального ефекту (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Елементи інтегрального ефекту при оцінці ефективного впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Якість впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» окреслює організацію та прийняття управлінських рішень, укріплить систему поведінки ризик-менеджменту на неочікувані події, забезпечить покращення оперативності вибору заходів щодо оптимізації ризиків.

При впровадженні системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» відбудеться зниження помилок в ситуації організації та прийняття управлінських рішень, мінімізація затрат на пошук та обробку інформації потрібної для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Також буде забезпечена оптимізація синергії роботи всіх підрозділів АТ «Укргазвидобування», забезпеченість інформацією стане більш доступною, що в результаті призведе до мінімізації вірогідності створення ризикованих подій.

Створена ефективна система ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» забезпечить розвиток знань персоналу, який відбуватиметься значно інтенсивніше, формуватиметься заохоченість персоналу в підвищенні кваліфікації, побудові сприятливого клімату та атмосфери безпеки кадрів. В результаті з'являється можливість максимізації продуктивності праці та репутації АТ «Укргазвидобування» на ринку праці.

Таким чином, топ-менеджменту АТ «Укргазвидобування» пропонується запровадити систему ризик-менеджменту, щоб вона стала ключовим елементом системи управління діяльністю АТ «Укргазвидобування» в цілому, яка спроможна максимізувати ефективність діяльності АТ «Укргазвидобування» в специфіці непередбаченості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Загалом, впровадження системи ризик-менеджменту має гарантувати високу результативність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних завдань АТ «Укргазвидобування». Зазначено, що для здійснення ефективної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» потрібно виконувати відповідні принципи та вимоги, відповідати провідним критеріям успішності при запровадженні та реалізації системи ризик-менеджменту.

3.2 Планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування»

Існуюча система ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» являється неефективною, що було визначено у другому розділі кваліфікаційної роботи. Працівники кожного структурного відділу намагаються слідкувати за безпекою власних бізнес-процесів, вище керівництво намагається створювати безпечні умови праці, захищати родовища від зовнішнього впливу, проте система ризик-менеджменту не створена у повній мірі. Відсутній спеціальний відділ, який би займався впровадженням ризик-менеджменту, виявленням ризиків та загроз, розробленням алгоритмів їхньої протидії та упередженню.

На даний момент керівництво АТ «Укргазвидобування» в ризик-менеджменті здебільшого передбачає зайві витрати без отримання бажаного результату. Саме тому, пропонується спланувати, змоделювати та реалізувати комплексну систему ризик-менеджменту в діяльності АТ «Укргазвидобування».

Дана система допоможе чітко сформулювати поточні завдання для ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» та визначити тактику в реалізації рішень направлених на покращення діяльності підприємства (рис.3.4).

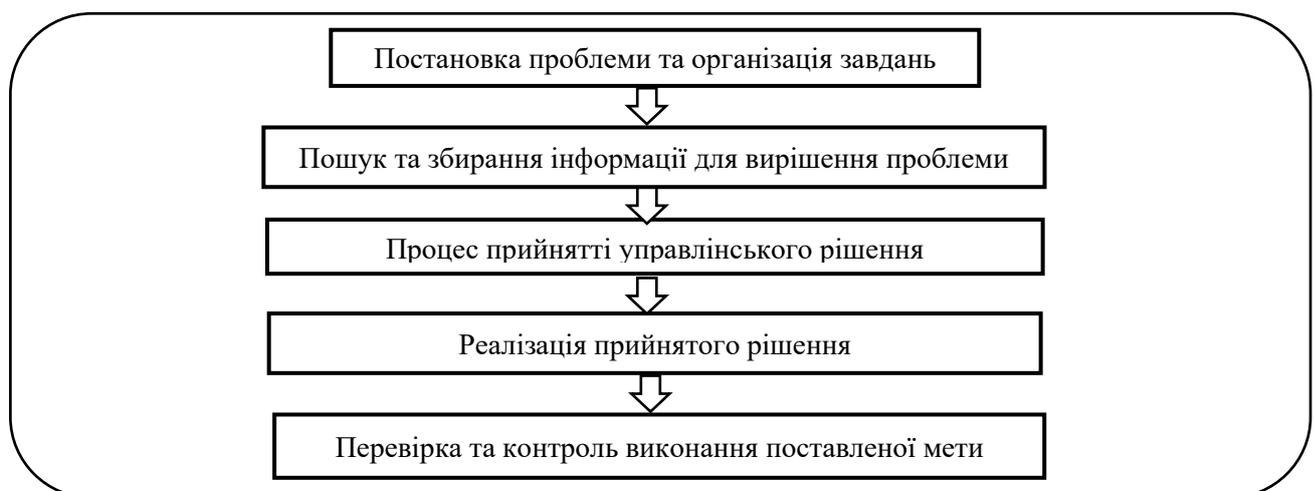


Рисунок 3.4 – Рекомендована структура в основі системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Ключовим завданням планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» являється максимізація позитивних результатів діяльності підприємства згідно специфіці невизначеності та коливанням внутрішнього та зовнішнього середовища.

Планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» здебільшого передбачає включення аспектів зображених на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Ключові аспекти комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Звернемо увагу на специфіку планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» в таблиці 3.3

Зі сторони системного підходу та відповідаючи своїй сутності, комплексна система ризик-менеджменту зобов'язана охоплювати ризик-менеджмент в усіх межах комерційної, операційної та фінансової діяльності АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.3 – Особливості планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Універсальна тактика для впровадження системи ризик-менеджменту	Особливості планування та моделювання комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»
Формування взаємозв'язку та послідовності ступенів процесу управління ризиками	Гарантування вичерпності процесу управління ризиками, який містить такі етапи: проведення картографування загроз та ризиків; здійснення кількісного та якісного аналізу ризиків; формування переваг ризик-менеджменту; обрання аргументованого вибору методів та заходів організації етапу ризиків.
Встановлення відповідальності та зобов'язань в системі ризик-менеджменту	Формування етапу централізації ризик-менеджменту. Призначення на посаду провідних осіб, які будуть керувати системою ризик-менеджменту, поділ зобов'язань та відповідальності.
Розроблення та відбір методів та заходів ідентифікації, аналізу та оцінки впливу ризиків на їх етап.	Наголошення уваги на розробленні: методики оцінювання рівня певних видів ризику або ж груп ризиків; методів відбору та характеристики інформації про зовнішнє середовище діяльності товариства.
Обчислення відповідного обсягу ресурсів, потрібних для ефективного забезпечення системи ризик-менеджменту та її критеріїв	Складання списку витрат на впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Обрання спрямувань фінансування ризик-менеджменту.
Вибір принципів та способів моніторингу процесу управління ризиками, формування ефективності системи загалом.	Планування методів оцінювання комплексної системи ризик-менеджменту та її ефективності, зважаючи на результати оцінювання рівня ризиків та їх зменшення.
Організація інформаційного взаємозв'язку та каналів	Побудова інформаційних взаємозв'язків та каналів з зважанням на специфіку організаційної структури АТ «Укргазвидобування» та раціонального рівня централізації ризик-менеджменту.

Головна увага при виконанні ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» має бути приділена, тим функціональним підрозділам та господарським процесам, де найбільш характерно виявлена інтенсивна ризикованість.

Пропонується така логічна послідовність розроблення комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування», яка містить низку ступенів:

формування специфіки побудови системи управління ризиками;
покращення ефективності моделі ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

перевірка системи компонентів, які забезпечують та гарантують ефективне функціонування комплексної системи управління ризиками та відповідне оцінювання ефективності її функціонування.

При розробці комплексної системи управління ризиками перш за все потрібно затвердити ступінь централізації ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування». Одночасно реалізація функцій ризик-менеджменту припустима на рівні:

спеціалізованого підрозділу з ризик-менеджменту з даними функціональними зобов'язаннями та обов'язково наявністю кадрових, фінансових, інформаційних та матеріальних ресурсів, що являється відповідним централізованій системі управління ризиками;

певних спеціалістів та фахівців відділів: фінансиста, маркетолога, економіста-аналітика, тощо, іншими словами той, хто підходить децентралізованій системі управління ризиками. Головна задача підрозділу з ризик-менеджменту характеризує собою ідентифікацію, аналіз, оцінку та контроль ризиків для кожного відділу та утворювати загальнокорпоративну поведінку з приводу даних ризиків.

Принципом централізованої комплексної системи ризик-менеджменту являється проведення колективних проектувальних та аналітичних робіт фахівця підрозділу з ризик-менеджменту та співробітника, який відповідально відноситься до роботи в даному підрозділі – для проведення аналізу ризиків та впливу на їх рівень. Формування підрозділу з ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» повинно мати в основі здійснення відповідних ступенів:

проведення наради щодо доцільності створення підрозділу з ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

проектування положення про підрозділ як засади діяльності підрозділу з ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

обчислення розміру ресурсів, які мають бути використані та сфер та відділів діяльності АТ «Укргазвидобування», які будуть підпорядковуватися під захистом системи ризик-менеджменту;

оперативна організація за допомогою підбору кадрів, встановлення їх повноважень та зобов'язань, налагодження комунікаційного взаємозв'язку між підрозділами. Рада директорів АТ «Укргазвидобування» та співробітники підрозділу зобов'язані врегулювати та прийняти стандарти стосовно професіоналізму, незалежності, конструктивності, розміру роботи та тактики її здійснення, і в тому числі принципів управління підрозділом з ризик-менеджменту;

розроблення адміністративної політики, стратегії та інструкцій, які включають: звітування та бюджет, штатний розпорядок, навчання й оцінювання кадрів АТ «Укргазвидобування».

При децентралізованій системі ризик-менеджменту фахівці даного підрозділу АТ «Укргазвидобування» мають відповідальність за реалізацію допоміжних функцій ризик-менеджменту, своєрідних для підприємницьких операцій, які розміщені в можливостях цього підрозділу. Фахівці відділів, які відповідальні за реалізацію даних функцій мають погоджувати свої рішення з топ-менеджментом.

Рекомендується при виборі та створенні особового складу підрозділу з ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» в межах централізованої комплексної системи ризик-менеджменту, затвердження фахівців підрозділу, в компетентності яких буде включена функція з управління ризиками за умов децентралізованої системи, щоб такі питання були вирішені топ-менеджментом.

Для ефективного здійснення системи ризик-менеджменту вищому керівництву потрібно своєчасно коригувати головні стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Результативна взаємодія комплексної системи ризик-менеджменту із внутрішнім та зовнішнім середовищами відбувається, за допомогою присутніх інформаційних каналів. Від підрозділів АТ «Укргазвидобування» повинна бути надана звітність з приводу виконання деяких господарських процесів, спрямувань діяльності, операцій, запитів з приводу потенційних напрямів вирішення труднощів та прийняття рішень в рамках даних підрозділів.

Згідно комплексної системи ризик-менеджменту формуються плани на довгострокову перспективу АТ «Укргазвидобування», бізнес-процеси, які тісно між собою пов'язані, функціональні зобов'язання згідно концепції ризик-менеджменту мають бути узгоджені та охоплювати в систему кожного, від підлеглого-виконавця до генерального директора АТ «Укргазвидобування».

Пропонуються етапи впровадження комплексної системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування» (рис. 3.6):



Рисунок 3.6 – Етапи впровадження комплексної системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Перший етап – «Розроблення проекту комплексної системи ризик-менеджменту» АТ «Укргазвидобування» включає в себе проектування та планування:

списку бізнес-процесів в області комплексної системи ризик-менеджменту;

основного реєстру видів ризиків та мотивів ризиків;

списку глобальних та локальних ризиків;

правил створення карт ризиків;

техніки кількісного та якісного оцінювання ризиків;

засади ідентифікації ступеню стійкості до ризиків;

засади ідентифікації провідних показників ризиків;

структури звітності з приводу здійснення комплексної системи ризик-менеджменту.

Другий етап – «Реалізація проекту комплексної системи ризик-менеджменту» АТ «Укргазвидобування» містить наступні плани із:

впровадження в АТ «Укргазвидобування» політики в області ризик-менеджменту;

призначення осіб при структурних відділах, які відповідальні здійснення комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

побудови панелі ризиків структурних відділів;

проекування та затвердження внутрішніх положень, стандартів та інструкцій комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

визначення компетентностей, які охоплюватимуть здійснення комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування», комісії Ради директорів з приводу корпоративного менеджменту та стратегічного планування, комісії вищого керівництва з контролю та аудиту та Ради директорів в цілому;

формування карти ризиків, які критичні для бізнес-процесів.

В рамках запровадження комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» процес ризик-менеджменту містить певні етапи:

ідентифікація чинників, які являються ризиками для АТ «Укргазвидобування», ведення реєстру ризиків;

кількісне оцінювання ризиків, послідовне розміщення ризиків;

формування заходів, що сприятимуть зменшенню впливу чинників ризику. В основі лежить аналіз методів мінімізації ризику, які вже були залучені з метою максимізації їх ефективності;

узгодження заходів, які були розроблені;
запровадження заходів, які були розроблені;
перевірка, моніторинг, контроль та звітування;
коригування.

В стратегії ризик-менеджменту в діяльності АТ «Укргазвидобування» в основі має бути забезпечення головних її принципів, а саме:

ідентифікація можливих та поточних загроз безпеці діяльності АТ «Укргазвидобування»;

використання коригуючих заходів для мінімізації рівня ризику;
ведення постійної перевірки та моніторингу здобутого ступеню безпеки.

Така стратегія спрямована не на очікування негативного явища, а на пошук та ідентифікацію загроз і ризиків в економічній області, які можуть бути надійно приховані, але в майбутньому можуть стати чинником негативних результатів.

Можна виділити відповідні стратегії з ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування», а саме:

ретроактивна стратегія – стратегія прогнозування негативних ситуацій, які мають вплив на економічну безпеку діяльності АТ «Укргазвидобування», в основі якої лежить жорстке виконання нормативних вимог та втілення прогнозуючих заходів, досліджених та створених відповідно до результатів дослідження;

проактивна стратегія – стратегія, в якій провідна увага фокусується на прогнозування методом ідентифікації небезпечних чинників та затвердження заходів з приводу мінімізації ступеню ризику, перед тим, коли настане ситуація ризику та матиме негативний вплив на стан економічної безпеки діяльності АТ «Укргазвидобування»;

прогностична стратегія – стратегія, в основі якої знаходиться закріплення експлуатаційного характеру комплексу, так як це проходить в фактичному часі та виявлення можливих загроз в майбутньому.

В результаті АТ «Укргазвидобування» рекомендується застосовувати прогностичну стратегію, в основі якої знаходиться ефективний симбіоз ретроактивної та проактивної стратегії з метою отримання бажаного та запланованого ефектів. Пропонується логічна схема запропонованої стратегії, яка зображена на рисунку 3.7.

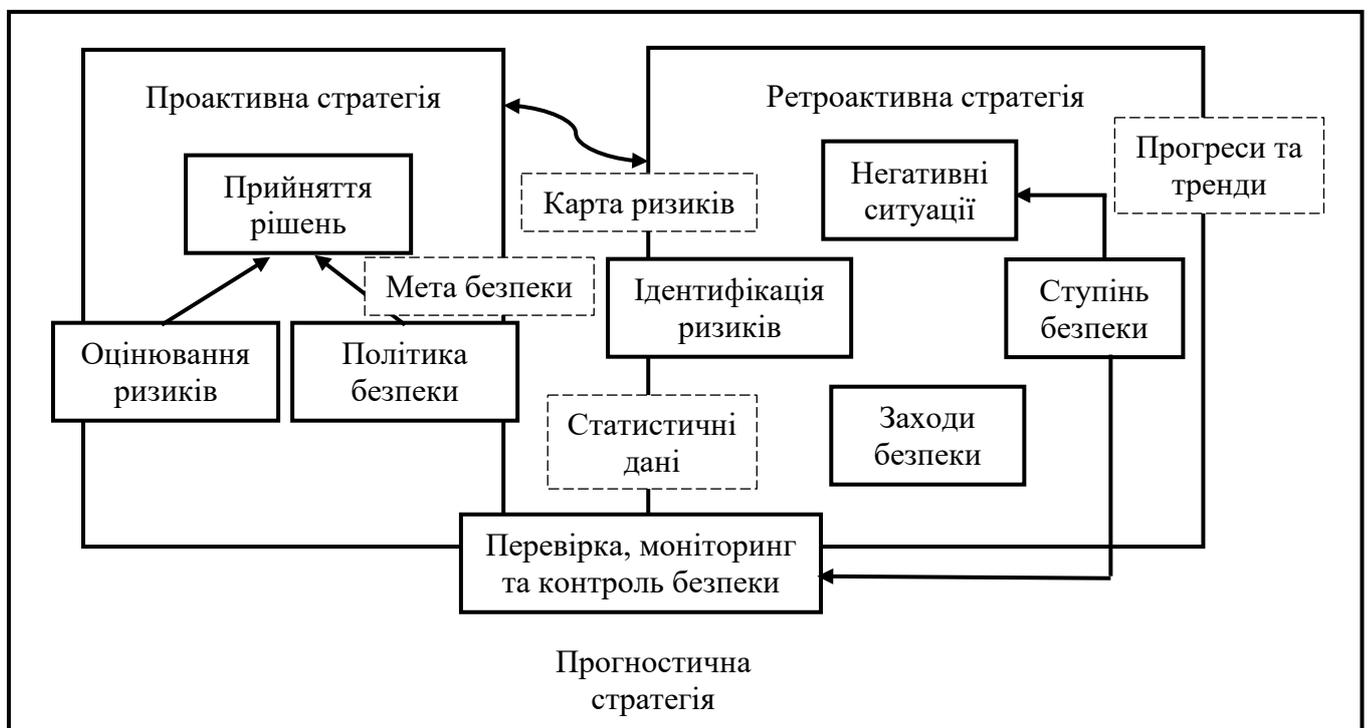


Рисунок 3.7 – Схема формування прогностичної стратегії менеджменту комплексною системою ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Для результативного забезпечення системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» потрібно відповідати вимогам, які мають бути в основі системи на ступені її прогнозування та розробки: мінімізація рівня невизначеності, за допомогою найбільш можливого покриття комплексу

ризиків виникає бажання максимального покриття потенційних областей формування ризиків; зменшення впливу потенційних ризиків та рівня даних ризиків на діяльність підприємства; забезпечення об'єктивної поведінки на ризики гарантує об'єктивну та своєчасну реакцію на дані зміни в комплексі ризиків; перед прийняттям ризику потрібно запевнити, що даний ризик виявлений, проаналізований, йому надана оцінка та те, що він знаходиться під контролем.

Послідовність формування комплексної системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» наведена на рисунку 3.8.

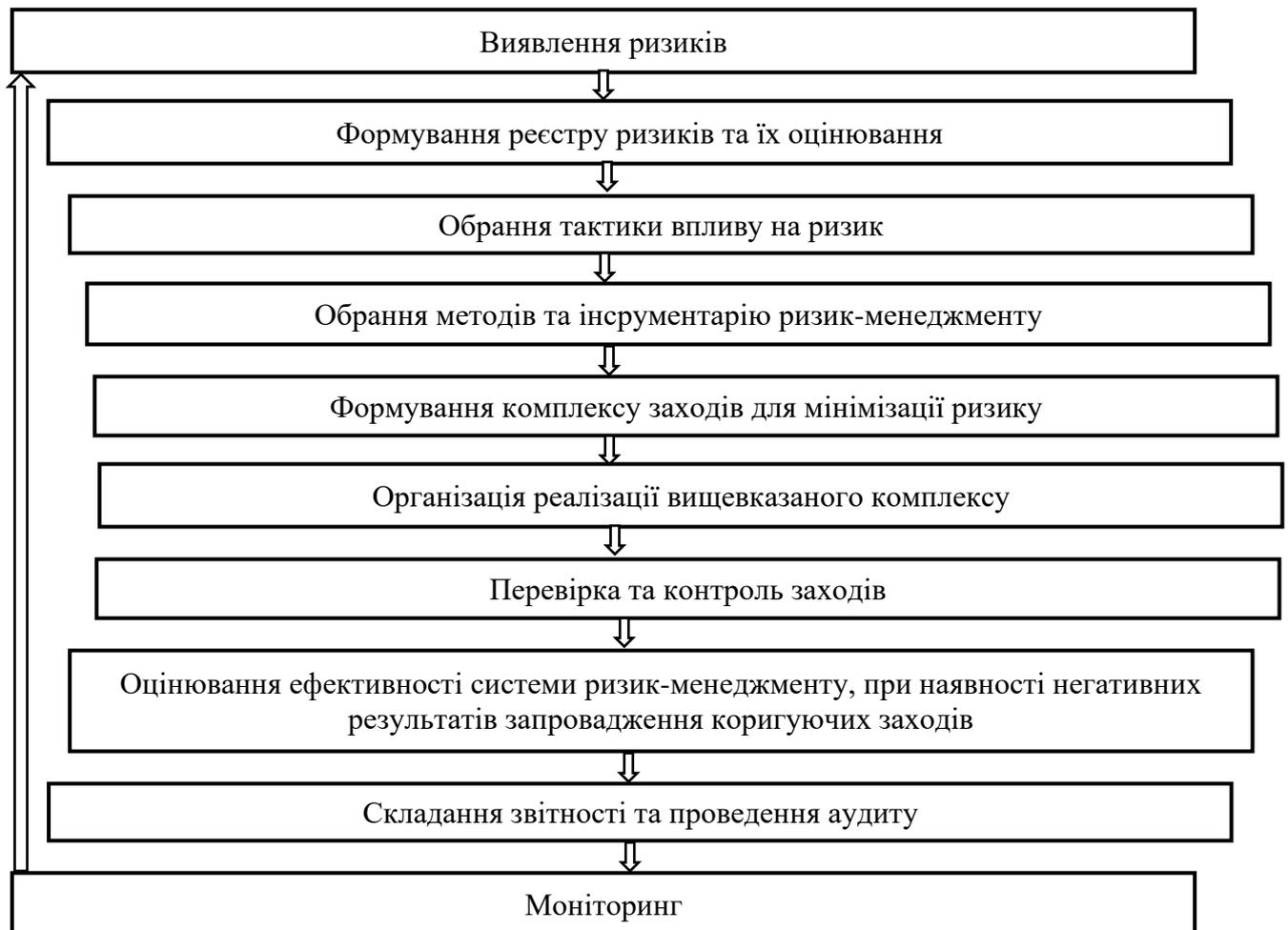


Рисунок 3.8 – Послідовність формування комплексної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка.

Розберемо, які переваги отримає АТ «Укргазвидобування» при запровадженні комплексної системи ризик-менеджменту:

Допомога на досягнення націленого результату.

Максимізація ефективності корпоративного менеджменту.

Укріплення репутації АТ «Укргазвидобування».

Зростання характеристик операційного контролю за результатами АТ «Укргазвидобування».

Максимізація чистого прибутку АТ «Укргазвидобування».

Оптимізація звітності для органів регулювання.

Гарантія прийняття найбільш оптимально обґрунтованого ризику топ-менеджментом для покращення діяльності АТ «Укргазвидобування».

Налагоджена комунікація та взаємодія з усіма підрозділами та персоналом.

Оптимізація процесу прийняття максимально виграшного рішення.

Таким чином, можна зробити висновки, що ключовим принципом ефективності запропонованої комплексної системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування» являється використання спроектованих, проаналізованих та максимально підходящих заходів до оцінювання комплексу ризиків та можливості впливу на їх рівень. При застосуванні у діяльності АТ «Укргазвидобування» комплексної системи ризик-менеджменту з'явиться можливість під коректувати стратегію розвитку діяльності АТ «Укргазвидобування» зі зверненням уваги на рівень ризику та максимізувати результативність їх застосування.

Висновки до розділу 3

Провівши діагностику особливостей управління системою ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» можливо зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що якість впровадження системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» окреслює організацію та прийняття управлінських рішень, укріплить систему поведінки ризик-менеджменту на неочікувані події, забезпечить покращення оперативності вибору заходів щодо оптимізації ризиків.

При впровадженні системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» відбудеться зниження помилок в ситуації організації та прийняття управлінських рішень, мінімізація затрат на пошук та обробку інформації потрібної для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Також визначено, що при впровадженні системи ризик-менеджменту на АТ «Укргазвидобування» розвиток знань персоналу відбуватиметься значно інтенсивніше, формуватиметься заохоченість персоналу в підвищенні кваліфікації, побудові сприятливого клімату та атмосфери безпеки кадрів. В результаті з'являється можливість максимізації продуктивності праці та репутації АТ «Укргазвидобування» на ринку праці.

Таким чином, топ-менеджменту АТ «Укргазвидобування» пропонується запровадити систему ризик-менеджменту, щоб вона стала ключовим елементом системи управління діяльністю АТ «Укргазвидобування» в цілому, яка спроможна максимізувати ефективність діяльності АТ «Укргазвидобування» в специфіці непередбаченості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Загалом, впровадження системи ризик-менеджменту має гарантувати високу результативність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних завдань АТ «Укргазвидобування». Зазначено, що для здійснення ефективної системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» потрібно виконувати відповідні принципи та вимоги, відповідати провідним критеріям успішності при запровадженні та реалізації системи ризик-менеджменту.

2. Вищерозглянута запропонована комплексна система ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» сприятиме отриманню відповідних пріоритетів: підтримка та допомога завчасно спрогнозувати та спроектувати потенційні ризики в процесі функціонування діяльності

АТ «Укргазвидобування», оптимізація їх і створення відповідних ситуацій, при яких відбуватиметься зниження рівня впливу ризиків та загроз на діяльність підприємства; можливість формування факторів оцінювання результативності системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування», найбільш детально провести діагностику ризику в діяльності, своєчасно та оперативно реалізовувати заходи зі зниження або ж оптимізації ризиків АТ «Укргазвидобування», а також на крайньому ступені ризик-менеджменту впровадити критерії ефективності системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у кваліфікаційній роботі на тему: «Формування комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Було з'ясовано, що підприємницький ризик – діяльність господарюючих суб'єктів, яка пов'язана з подоланням невизначеності в умовах обов'язкового вибору, в ході якої є можливість дати оцінку вірогідності досягнення позитивного результату або збитків.

Сьогодні в умовах пандемії Covid-19 перед кожним підприємством постає ключова необхідність визначати ризики та загрози діяльності, а також формувати стратегії активному їх упередженню та протидії. При цьому варто розподілити їх на виробничі, інвестиційні, фінансові, маркетингові та інноваційні. Такою системою, що дозволяє виявляти ризики та адаптуватись до їх появи виступає ризик-менеджмент.

2. Здійснивши дане дослідження, можна узагальнити погляди науковців з приводу тлумачення поняття «ризик-менеджмент підприємства». Взявши за основу їх надбання пропонуємо власний підхід до розуміння ризик-менеджменту підприємства, що полягає у ідентифікації ризиків та загроз, які впливають та можуть вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта, та формування відповідної комплексної системи протидії та упередження появи визначених ризиків та загроз.

Крім того, був здійснений аналіз та сформульовано підходи до створення системи управління ризиками підприємства, а саме фрагментарний, інтегрований та комплексний, і згідно аналізу виявилось, що найбільш дієвий – комплексний. Також було запропоновано структуру системи управління ризиками на підприємстві, охарактеризовано та розглянуто головні елементи даної структури.

3. Визначено, що концепція ризик-менеджменту охоплює усі види діяльності підприємства, системна, збалансована. Відповідно основною ціллю

системи ризик-менеджменту являються гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням всіх існуючих ризиків та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

4. АТ «Укргазвидобування» являється акціонерним товариством та найбільшою газовидобувною системою в Східній Європі. Підприємство розширило свою діяльність на 12 областей України та 66 районів. АТ «Укргазвидобування» займає важливу роль в утворенні бюджету країни. Відповідно до лінійно-функціональної структури топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» відповідальне за реалізацію завдань стратегічного планування та контролю, максимізації результативності діяльності організації відділів, сталого росту потужностей АТ «Укргазвидобування», тому має в своїй директиві функціонального менеджера.

Також було проаналізовано, що топ-менеджмент АТ «Укргазвидобування» піклується про безпеку життєдіяльності персоналу та безперервно займаються оптимізацією чинних заходів системи управління охороною праці, яка взаємопов'язана з усіма сферами, які присутні в операційних процесах АТ «Укргазвидобування», тому вони запровадили телефонну «гарячу лінію» для повідомлення з приводу небезпеки та загрози, яка виникла на виробничих об'єктах АТ «Укргазвидобування».

5. Було проаналізовано фінансово-економічний стан АТ «Укргазвидобування» та наполегливо рекомендовано керівництву про те, що потрібно обов'язково провести діагностику діяльності АТ «Укргазвидобування», адже головні показники з кожним роком мають тренд негативної тенденції. Середньооблікова чисельність працівників в АТ «Укргазвидобування» щорічно зменшується і у 2020 році складає 17727 тисяч осіб, що на 2592 особи менше ніж в 2018 році. Чистий прибуток також має тенденцію до зниження, тому в 2020 році становив 4946831 млн. грн., що на 14102141 млн. грн. або ж на 74,031% менше в порівнянні з 2019 роком.

Рентабельність продукції АТ «Укргазвидобування» в 2020 році відносно швидко та значно зменшилась, у 2020 році темп зниження показника був 14,721%.

6. Здійснено аналіз поточного управління системою ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування». Був використаний метод аналізу «краватка-метелик», згідно якого були виявлені причини ризику застосування неефективної системи ризик-менеджменту. Були проведені методи PEST-аналіз та SWOT-аналіз, згідно яких були виявлені можливості та загрози для підприємства, вираховані сильні та слабкі сторони АТ «Укргазвидобування». Були проаналізовані чинники PEST-аналізу, згідно них підприємству потрібно зосередити увагу на аналізі та оцінці пріоритетів діяльності АТ «Укргазвидобування». Також була сформована причинно-наслідкова діаграма Ішикави, при якій вірогідність формування проблеми рівна 1.

Виявлено, що спеціалісти АТ «Укргазвидобування» з ризик-менеджменту повинні бути добре навчені психологічним навичкам, на надзвичайно високому рівні володіти знаннями в області ризик-менеджменту та вміти уникати ментальні пастки при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Тобто повинні проводитися певні семінари для топ-менеджменту, проводитися постійні навчання персоналу.

7. Пропонується запровадити систему ризик-менеджменту, щоб вона стала ключовим елементом системи управління діяльністю АТ «Укргазвидобування» в цілому, яка спроможна максимізувати ефективність діяльності АТ «Укргазвидобування» в специфіці непередбаченості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Загалом, впровадження системи ризик-менеджменту має гарантувати високу результативність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних завдань АТ «Укргазвидобування». Зазначено, що для здійснення ефективною системи ризик-менеджменту АТ «Укргазвидобування» потрібно виконувати відповідні принципи та вимоги, відповідати провідним критеріям успішності при запровадженні та реалізації системи ризик-менеджменту.

8. Був розроблений алгоритм впровадження комплексної системи ризик-менеджменту та встановлено, що ключовим принципом ефективності запропонованої комплексної системи ризик-менеджменту для АТ «Укргазвидобування» являється використання спроектованих, проаналізованих та максимально підходящих заходів до оцінювання комплексу ризиків та можливості впливу на їх рівень. При застосуванні у діяльності АТ «Укргазвидобування» комплексної системи ризик-менеджменту з'явиться можливість під коректувати стратегію розвитку діяльності АТ «Укргазвидобування» зі зверненням уваги на рівень ризику та максимізувати результативність їх застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вишняков Я.Д. Загальна теорія ризиків: навчальн. Посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видавн., испр. Минск: Издательский центр «Академия», 2010. 368 с.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 48 с.
3. Гранатуров В.М. Економічний ризик: сутність, методи виміру, шляхи зниження: Навчальний посібник. 2-е друк., перераб. и доп. Київ, 2012. 160 с.
4. Ризики в сучасному бізнесі / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев, К.Г. Романова, Б.Б. Хрусталеv, С.М. Яровенко. К.: Вид-во «Аланс», 2015.
5. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
6. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запоріжського національного університету*. 2008. №1(3). С.63-70.
7. Правдюк Н.Л. Довгострокове іпотечне кредитування в сфері економіки: можливості та ризики. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С.51-56.
8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3/ Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр „Академія”, 2015. 864 с.
9. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
10. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. К.: Знання України, 2014 р. 404 с.
11. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник*

НТУУ «Київський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. 2009. № 6. С.47-52.

12. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189-199.

13. Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег. Шедевры мировой мысли: В 3 т. Т. 3. Минск: Петроком, 2007. 307 с.

14. Шинкаренко Р. Розподіл та передача ризиків в секторі агробізнесу. «Агроаспект», 2003. URL: http://www.agroinsurance.com/ru/risks_management

15. Грачов В.І. Класифікація ризиків та управління ними. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 56–61.

16. Шелехов К.В. Страхування : [Навч. посібник]. К. : МАУП, 2005. 424 с.

17. Кашуба В.М. Ризик-менеджмент як система управління фінансовими ризиками компанії. *ЕТАП: економічна теорія, аналіз, практика*. 2012. № 2. С. 68–83.

18. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Міжнародний науково-виробничий журнал Сталій розвиток економіки*. 2013. 55 (22). С. 282–291.

19. Кухтик Т.В. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом впровадження системи управління ризиками. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>

20. Чернова Г.В. Практика управління ризиками на рівні підприємства / Г. В. Чернова. СПб : Минск, 2005. 176 с.

21. Aven Terje, Renn Ortwin. Risk management. In: Risk Management and Governance. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 121-158.

22. Шпандарук В.О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 241–244.

23. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в

умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.

24. Гаєвський І.М. Ризик-орієнтований підхід у сфері боротьби з відмиванням коштів: термінологічний аналіз. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 1. С. 213-220.

25. Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47-48.

26. Коба О.В., Золотар К.В. Перспективи розвитку електронних грошей в Україні. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15 жовтня 2019 р.* Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 186–187.

27. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09)

28. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 229-236

29. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>

30. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8 (170). С. 193-203

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

32. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ. 2004. Вип. 189, Т. 2. С. 607-615.
33. Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці. К.: Просвіт, 2017. 220 с.
34. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 304 с.
35. Вітлінський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності. К.: КНЕУ, 2008. 432 с.
36. Гречанінов В.Ф., Бегун В.В. Функції управління і нагляду в ризик-орієнтованому підході до управління безпекою. *Математичні машини і системи*. 2014. № 1. С. 159-170.
37. Черчик Л. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–184.
38. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
39. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки [Текст]: Монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2013. 164 с.
40. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб.* Вип. 1(8). К.: КНЕУ, 2012. 542 с. С. 446-452.
41. Кутергіна Г.В. Аналіз ефективності систем управління фінансовими ризиками комерційного підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2010. № 3. С. 149-162.

42. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. №3(7). С. 72-79.

43. Рогачев А.Ю. Переваги комплексного підходу до управління ризиками підприємства. *Управління фінансовими ризиками*. 2008. № 1 (13). С. 66-71.

44. Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2 (31). С. 29-42.

45. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 271 с.

ДОДАТКИ