

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПІСКОВЕЦЬКИЙ РУСЛАН РОМАНОВИЧ

Допускається до захисту:
В.о. завідувача кафедри
міжнародних економічних
відносин,
кандидат екон. наук, доцент
М.Є. Шкурат
«___» _____ 2024 р.

Управління ризикозахищеністю підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ілля ХАДЖИНОВ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Пісковецький Р.Р. Управління ризикозахищеністю підприємства. - Спеціальність 073 Менеджмент. ОП «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження сутності підприємницького ризику у господарській діяльності підприємства; визначено сутність системи ризик-менеджменту на підприємстві; узагальнено методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства; здійснено аналіз напрямів господарської діяльності ТОВ «БУМКАП»; проаналізовано фінансовий стан діяльності ТОВ «БУМКАП»; здійснено оцінку зон ризику підприємства «БУМКАП»; визначено напрями управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки; розроблено рекомендації щодо оптимізації політики корпоративної соціальної відповідальності як чиннику підвищення ефективності сучасного бізнесу; здійснено оцінку ефективності ESG-стратегії як основа управління ризиками сталого бізнесу.

Основними науковими результатами дослідження є: рекомендації щодо управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки; узагальнені напрями удосконалення політики корпоративної соціальної відповідальності як чиннику підвищення ефективності сучасного бізнесу; результати оцінки ефективності ESG-стратегії як основи управління ризиками сталого бізнесу.

Ключові слова: підприємницький ризик, ризикозахищеність, управління фінансовими ризиками, ESG-стратегії

91 с., 12 табл., 6 рис., бібліограф.: 68 найм.

Piskovetsky R.R. Enterprise risk protection management. - Specialty 073 Management. OP "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The work summarizes the theoretical and methodological principles of the study of the essence of entrepreneurial risk in the economic activity of the enterprise; the essence of the risk management system at the enterprise is defined; methodological approaches to the management of financial risks of the enterprise are summarized; an analysis of the directions of economic activity of BUMKAP LLC was carried out; the financial condition of the activity of BUMKAP LLC was analyzed; an assessment of the risk zones of the BUMKAP enterprise was carried out; the areas of financial risk management of the enterprise are determined as a component of ensuring the sustainable functioning of the economic entity; recommendations were developed for optimizing the policy of corporate social responsibility as a factor in increasing the efficiency of modern business; an evaluation of the effectiveness of the ESG strategy as a basis for risk management of sustainable business was carried out.

The main scientific results of the study are: recommendations on the management of financial risks of the enterprise as a component of ensuring the sustainable functioning of the economic entity; generalized areas of improvement of the policy of corporate social responsibility as a factor of increasing the efficiency of modern business; the results of evaluating the effectiveness of the ESG strategy as the basis of sustainable business risk management.

Keywords: business risk, risk protection, financial risk management, ESG strategies
91 pp., 12 tables, 6 figures, bibliography: 68 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність підприємницького ризику у господарській діяльності підприємства.....	7
1.2. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.....	12
1.3. Методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ЗОН РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУМКАП»	29
2.1. Аналіз напрямів господарської діяльності ТОВ «БУМКАП»	29
2.2. Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Бумкап».....	30
2.3. Діагностика імовірності банкрутства ТОВ «БУМКАП»	37
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
3.1. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки	40
3.2. Зони ризику корпоративної соціальної відповідальності бізнесу під час війни.....	46
3.3. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого бізнесу	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Сучасна діяльність вітчизняних підприємств характеризується тим, що вони постійно перебувають під впливом як загальноекономічних, так і специфічних ризиків. Стабільний розвиток та зміцнення конкурентних позицій підприємства значною мірою залежать від того, наскільки ефективно враховуються всі види ризиків у його роботі. Водночас українські компанії лише починають впроваджувати системи управління ризиками у свою діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях П. І. Верченко, В. В. Вітлінського, Л. І. Донець, О. С. Дуброва, С. М. Клименко, О. В. Коваленко, В. В. Лук'янова, А. С. Шапкіна і інших українських та зарубіжних науковців висвітлено теоретичні й практичні аспекти управління ризиками на підприємстві.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування механізмів управління ризикозахищеністю підприємства.

Відповідно до мети роботи було визначено завдання дослідження: дослідити сутність підприємницького ризику у господарській діяльності підприємства;

визначити сутність системи ризик-менеджменту на підприємстві;

узагальнити методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства;

здійснити аналіз напрямів господарської діяльності ТОВ «БУМКАП»;

проаналізувати фінансовий стан діяльності ТОВ «БУМКАП»;

здійснити оцінку зон ризику підприємства «БУМКАП»;

визначити напрями управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки;

розробити рекомендації щодо оптимізації політики корпоративної

соціальної відповідальності як чиннику підвищення ефективності сучасного бізнесу;

здійснити оцінку ефективності ESG-стратегії як основа управління ризиками сталого бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування механізмів управління ризикозахищеністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-управлінських та економічних відносин, що виникають в процесі формування механізмів управління ризикозахищеністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем управління ризикозахищеністю підприємства.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Основні наукові результати, які характеризують **новизну виконаного дослідження**, полягають у такому:

- розроблено рекомендації щодо управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки;
- узагальнено напрями удосконалення політики корпоративної соціальної відповідальності як чиннику підвищення ефективності сучасного бізнесу;
- здійснено оцінку ефективності ESG-стратегії як основи управління

ризиками сталого бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою для управління формуванням організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності управління ризикозахищеністю підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 68 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінок.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність підприємницького ризику у господарській діяльності підприємства

Підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку. Проте в умовах нестабільної економіки, хиткої державної політики, соціальної напруженості та впливу пандемій на глобалізаційні процеси, ключовим завданням стає стабілізація діяльності підприємств із врахуванням підприємницького ризику.

Поняття підприємницького ризику

- Є. В. Мних визначає «підприємницький ризик як ймовірність загрози втрати ресурсів, недоотримання прибутку або виникнення додаткових витрат через події, що змінюють параметри функціонування економічної системи» [2].
- Б. А. Райзберг вважає, що цей «ризик супроводжує всі види діяльності, пов'язані з виробництвом, реалізацією продукції, товарно-грошовими операціями, фінансовими транзакціями, комерцією та виконанням соціально-економічних чи науково-технічних проектів» [3].
- На думку вчених [4], «підприємницький ризик — це небезпека можливої втрати ресурсів або недоотримання доходу порівняно з оптимальним використанням ресурсів».
- О. В. Бондар доповнює, що «ризик виникає під час будь-якої діяльності, пов'язаної з виробництвом, комерцією чи виконанням проектів, і характеризується можливістю втрат або недоотримання доходу в порівнянні з раціональним сценарієм використання ресурсів» [5].

- О. В. Шепеленко акцентує, що «підприємницький ризик — це особливий спосіб господарювання в умовах невизначеності, що вимагає від підприємця здібностей до зменшення негативного впливу стохастичних факторів та забезпечення доходу в таких умовах» [6].

Отже, підприємницький ризик охоплює всі аспекти господарської діяльності, пов'язані з невизначеністю, і вимагає від підприємців розвинених компетенцій для управління такими загрозами.

Таким чином, у наукових дослідженнях підприємницький ризик пов'язують із наступними аспектами:

1. Будь-якою сферою діяльності підприємства.
2. Додатковими витратами ресурсів.
3. Потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку.
4. Веденням діяльності в умовах непередбачуваності.

Сутність підприємницького ризику

Як економічна категорія, підприємницький ризик має ключові функції, що реалізуються у процесі діяльності підприємства (див. рис. 1.1).

Управління підприємницьким ризиком

Для уникнення негативних наслідків і підвищення конкурентоспроможності підприємств, управління ризиком має бути пріоритетним завданням для кожного суб'єкта господарювання.

Управління ризиком визначається як сукупність методів, прийомів і заходів, які дозволяють:

- прогнозувати ймовірність ризикових подій;
- знижувати або усувати їх негативні наслідки.

На думку науковця [9], «управління підприємницьким ризиком включає:

- встановлення видів, факторів і джерел ризику;
- оцінку рівня ризику;
- розробку й реалізацію заходів, спрямованих на зменшення ризику

та мінімізацію втрат».

Отже, ефективне управління підприємницьким ризиком є необхідною умовою для забезпечення стабільної та успішної діяльності підприємств в умовах сучасної економіки.

Основна функція

- створення підприємницького доходу, головним джерелом доходу є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати

Інноваційна функція

- використовуючи інновації, організовуючи інноваційний процес, ризикуючи при цьому, тим самим створюється особливий інноваційний клімат

Захисна функція

- прораховуючи й передбачаючи ймовірність настання непередбачених ситуацій, є можливість запобігання багатьом втратам або швидкої їх компенсації

Аналітична функція

- прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанту, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим виграшем

Регулятивна функція

- полягає в динамізмі процесу господарювання, щоб додати цьому процесу стійкості, адаптуватися в непевності, потрібна особлива регулятивна функція

Соціальна функція

- сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, для підвищення добробуту населення

Рисунок 1.1 - Основні функції підприємницького ризику

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Для кожного суб'єкта господарювання важливим є своєчасне ухвалення рішень з управління ризиками, використовуючи оптимальні методи та підходи, які відповідають конкретній ситуації й умовам діяльності підприємства. Такий підхід включає комбінування та інтеграцію різних способів для досягнення найкращих результатів (див. табл. 1.1).

«Ключовими етапами процесу управління ризиками в господарській діяльності підприємства є:

1. Визначення мети та ключових цілей управління ризиками.
2. Ідентифікація об'єкта управління ризиками.
3. Застосування оптимальної методики оцінки ризиків.
4. Безпосереднє управління ризиками.
5. Оцінка ефективності управління ризиками» [10, с. 245; 11, с. 64].

Науковці підкреслюють, що визначення пріоритетності цих етапів має вирішальне значення для ефективного управління ризиками.

Основні вимоги до системи управління ризиками

Система управління ризиками підприємства повинна відповідати таким критеріям:

- Інтеграція в загальну систему управління ефективністю господарської діяльності підприємства.
- Чіткість та несуперечливість структури.
- Опис факторів, які зумовлюють виникнення ризику.
- Забезпечення можливості інтерпретації результатів.
- Обґрунтованість прийняття господарських рішень.
- Можливість визначення ефективності управління ризиками [6, с. 189].

Такий підхід забезпечує системність, прозорість і раціональність у процесі управління ризиками, сприяючи стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1 - Основні способи та прийоми впливу на господарські ризики

Способи та прийоми впливу на ризики	Сутнісна характеристика
1	2
Засоби впливу на ризик	
1. Зниження ризику	зменшення розмірів можливого збитку, або імовірності настання несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів під якими розуміються різні способи посилення безпеки будинків і споруд, установка систем контролю, протипожежних пристроїв, проведення навчання персоналу прийомам поведінки в екстремальних ситуаціях тощо
2. Збереження ризику	на існуючому рівні може відбуватися за рахунок створення резервних фондів, самострахування, отримання кредитів, позик або державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва.
3. Передачі ризику	передача відповідальності за нього третім особам (часто за винагороду) при збереженні існуючого рівня ризику. Це означає, що підприємець передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії. У цьому випадку передача ризику здійснюється шляхом страхування ризику
4. Страхування ризику	при страхуванні укладається угода, згідно з якою страховик (страхова компанія) за певну винагороду (страхову премію) зобов'язується повністю або частково відшкодувати страхувальнику (господареві об'єкта) збитки (страхову суму), яких він (застраховане ним майно) зазнав унаслідок настання передбачених страховим договором небезпечних подій.
5. Хеджування ризику	хеджування – це система заходів, що дозволяють виключити або обмежити ризики фінансових операцій через несприятливі зміни курсу валют, цін на товари, відсоткових ставок і таке інше у майбутньому. До таких заходів належать ф'ючерсні та форвардні операції, опціони тощо
Прийоми зниження ризику	
1. Уникнення ризику:	заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій. Превентивні заходи уникнення ризику
- Універсальні методи	характерні для різних видів ризику і за суттю мають однаковий характер впливу. Наприклад, розробка різних нормативно-регламентуючих документів, забезпечення дотримання трудової, виробничої та технологічної дисципліни тощо.
- Спеціальні методи	спрямовані на недопущення окремих видів підприємницького ризику, пов'язаного з можливим зростанням цін, зміною курсу валют або падінням ділової активності. Прикладом превентивних заходів, спрямованих на уникнення ризику, слугують удосконалення управління та виробництва, бізнес планування.

Продовження таблиці 1.1

2. Прийняття ризику	означає залишення всього ризику чи його частини на відповідальності підприємця. У цьому випадку приймається рішення про покриття можливих втрат власними засобами, за рахунок створення резервних фондів, самострахування, отримання кредитів, позик або державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва
3. Запобігання ризику	означає просте відхилення від заходу, що пов'язаний з ризиком. Цей метод допускає здійснення підприємством певних заходів і дій, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій. Недопущення ризикових ситуацій може бути досягнуте за рахунок: підвищення обґрунтованості підготовки і реалізації управлінських рішень; одержання додаткової інформації; розробки схем ділової активності, що уникають найбільші зони збитків.
4. Зниження ризику	це скорочення ймовірності й обсягу втрат. Резервування або самострахування, як спосіб зниження негативних наслідків настання ризикованих подій полягає створенні відособлених фондів відшкодування збитків за рахунок частини власних обігових коштів. Резервування коштів на покриття збитків може здійснюватися у натуральному вигляді (створення страхових запасів сировини і матеріалів) і у вартісному (на банківських рахунках). При створенні резервних фондів джерелом відшкодування втрат від настання ризику є прибуток.
5. Вирівнюван-ня ризику	процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикових операцій шляхом паралельного проведення аналогічних операцій з позитивним результатом або розподілу втрат серед суб'єктів, причетних до господарського ризику
-вирівнювання ризику у просторі	розподіл можливих витрат в окремих підрозділах підприємства або серед сторін ризикованої ситуації замовником і підрядчиком, продавцем і покупцем тощо
вирівнювання ризику у часі	віднесення здійснення певних однорідних господарських операцій до однієї і тієї ж дати, тобто одночасне здійснення бартерних обліків, актів купівлі-продажу

Джерело: [побудовано на основі 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12]

1.2. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві

Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві є ключовим аспектом забезпечення його стійкості та ефективності в умовах невизначеності. Це систематичний процес виявлення, оцінки, моніторингу та мінімізації впливу ризиків на діяльність підприємства.

Ризик-менеджмент, як стратегічний інструмент, відкриває перед підприємствами різноманітні переваги (рис. 1.2).

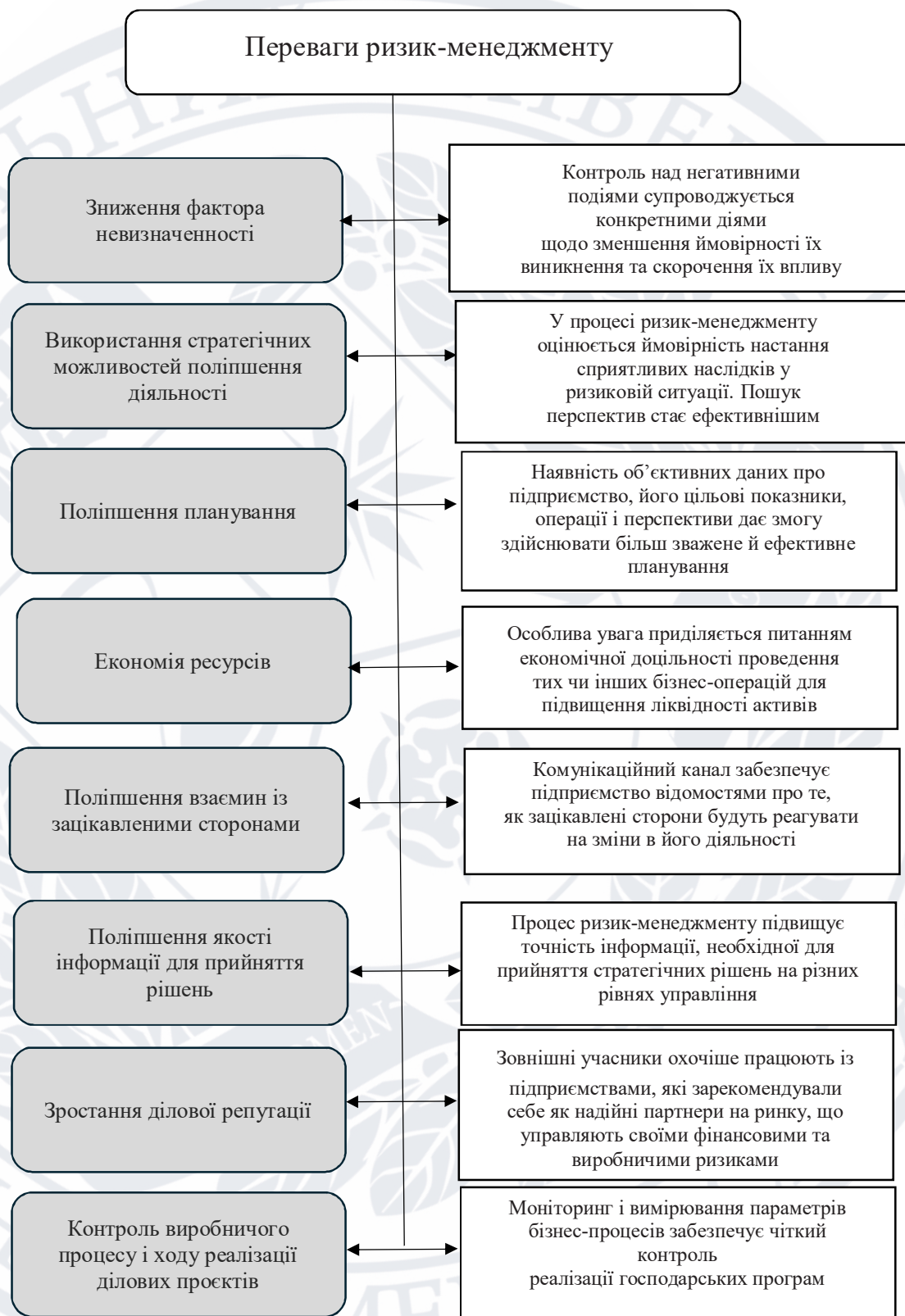


Рисунок 1.2 - Переваги ризик-менеджменту в діяльності підприємства

Ці переваги ризик-менеджменту підкреслюють важливість його впровадження та відображають його вагому роль у забезпеченні стабільності та успішності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту подано в табл. 1.2. Управління ризиками на підприємстві являє собою динамічний процес, який повинен забезпечити своєчасне реагування на настання певних подій чи формування обставин в умовах невизначеності та дозволити сформувати ряд альтернативних варіантів реагування щодо здійснення операції, проєкту чи певного виду діяльності залежно від поставлених цілей.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка базується на процесах їх виявлення, оцінювання, аналізу, а також вибору й застосування методів нейтралізації їхніх наслідків. Основна мета цієї системи – досягнення балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику. Важливо знайти оптимальну точку між надмірно високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства, і повною відмовою від ризику, яка знижує конкурентоспроможність підприємства.

Система ризик-менеджменту має бути невіддільною частиною загальної системи управління підприємством, інтегруючись у його політику, плани й операційну діяльність. Виконання цієї умови робить ризик-менеджмент ефективним інструментом у системі управління.

Управління ризиками враховує як негативні, так і позитивні наслідки. Його суть полягає у виявленні потенційних відхилень від запланованих результатів та управлінні цими відхиленнями для зменшення збитків, покращення обґрунтованості рішень і підвищення перспектив розвитку.

Таблиця 1.2 – Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту на підприємстві

№	Стадія	Характеристика
1	Визначення концепції ризик-менеджменту	• Необхідно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри підприємства, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на основі яких буде виявлено критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу.
2	Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	• Визначаються ризиковані бізнес-операції. Проводиться їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, які є складниками процесу управління ризиками.
3	Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	• Вище керівництво створює органи управління ризик-менеджментом, установлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних бізнес-процесів.
4	Встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту на підприємстві	• Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних чинників, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур.
5	Ідентифікація ризиків	• Необхідно визначити, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть заважити, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).
6	Аналіз ризиків	• Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому необхідно враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляти й оцінювати наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків.

Продовження таблиці 1.2

7	Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також установлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язані з ризик-менеджментом.
8	Прийняття і реалізація ризикованого рішення	Проводиться розроблення й упровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, які виникають унаслідок ризикованих ситуацій, і збільшення вигоди.
9	Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Необхідно проводити моніторинг показників процесу ризик-менеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками для постійного поліпшення діяльності.

Джерело: сформовано на основі [3]

Управління ризиками включає визначення можливостей для покращення діяльності та мінімізацію ймовірності небажаних подій.

Таблиця 1.3 – Принципи управління ризиками

№	Принцип	Характеристика
1	Систематичність	• Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність підприємства.
2	Інтегрованість	• Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством.
3	Комплексність	• Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об'єкти.

Продовження таблиці 1.3

4	Ефективність	• Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства.
5	Динамізм	Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек.
6	Превентивність	Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.
7	Узгодженість	Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межам, установленим підприємством.
8	Багатоваріантність	Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій.

Джерело: сформовано на основі [2]

Основні підходи до управління ризиками підприємства охоплюють різноманітні методи та стратегії, що дозволяють ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати негативний вплив ризиків. Нижче наведені ключові підходи, що широко застосовуються в практиці управління ризиками:

1. Превентивний (профілактичний) підхід

Цей підхід спрямований на попередження виникнення ризиків шляхом:

- аналізу факторів ризику, які можуть виникнути;
- запровадження заходів для уникнення їх впливу (наприклад, підвищення якості процесів, стандартизація операцій);
- створення резервів чи страхових механізмів на випадок кризових ситуацій.

2. Реактивний підхід

Цей підхід передбачає дії після виникнення ризиків. Основні елементи:

- швидке реагування на небажані події;
- мінімізація наслідків через кризові комунікації, реструктуризацію

процесів тощо;

- використання планів антикризового управління.

3. Системний підхід

Він полягає у комплексному розгляді ризиків, враховуючи взаємозв'язок між ними. Його характеристики:

- інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління;
- використання моделей для прогнозування ризиків;
- координація дій між різними підрозділами підприємства.

4. Програмно-цільовий підхід

Цей підхід орієнтований на досягнення конкретних цілей через ефективне управління ризиками:

- визначення стратегічних пріоритетів підприємства;
- встановлення допустимого рівня ризиків для досягнення цілей;
- розробка програм із контролю та моніторингу ризиків.

5. Операційний підхід

Охоплює ризики, пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Основні аспекти:

- оптимізація операційних процесів для зниження ризиків;
- використання інформаційних систем для моніторингу в реальному часі;
- контроль за виконанням планів і стандартів.

6. Кількісний та якісний підходи

- Кількісний: Використання статистичних методів, моделей і програм для оцінки ймовірності та наслідків ризиків (аналіз чутливості, метод Монте-Карло).

- Якісний: Оцінка ризиків на основі експертних думок, рейтингових шкал та сценарного аналізу.

7. Адаптивний підхід

Цей підхід орієнтований на постійне вдосконалення системи

управління ризиками:

- гнучке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- періодичний перегляд стратегій управління ризиками;
- впровадження нових технологій і методів аналізу.

8. Економічний підхід

Фокусується на мінімізації витрат на управління ризиками, зокрема:

- оптимізація витрат на страхування;
- баланс між витратами на заходи з управління ризиками та очікуваним ефектом від їх зниження;
- проведення економічного обґрунтування інвестицій у систему ризик-менеджменту.

9. Інноваційний підхід

Спрямований на застосування сучасних технологій і підходів, зокрема:

- автоматизація процесів ризик-менеджменту;
- використання штучного інтелекту та великих даних для прогнозування ризиків;
- впровадження блокчейн-технологій для підвищення прозорості та безпеки операцій.

1.3. Методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства

Система ринкових відносин об'єктивно передбачає наявність ризиків у всіх сферах господарської діяльності. Ринкове середовище створює умови невизначеності та розширює спектр ризикових ситуацій, що виникають за певних обставин. Ці ситуації формують передумови для існування та реалізації економічних ризиків, з якими стикаються практично всі підприємства в процесі своєї діяльності.

Таким чином, ризики є невід'ємною частиною ділового середовища, а їхнє управління – важливий елемент роботи, спрямованої на створення доданої вартості. Проте численні банкрутства компаній та корпорацій упродовж останніх років демонструють, що багато підприємств не лише не мають ефективних систем управління ризиками, але й недостатньо усвідомлюють природу та особливості ризиків, пов'язаних із їхньою діяльністю.

Згідно з результатами дослідження компанії McKinsey у 2015 році, проблема ризиків стосується не лише кількох компаній-банкрутів. Аналітики McKinsey дослідили показники діяльності понад 200 провідних фінансових компаній за період з 1997 по 2020 роки і виявили у 90 з них приблизно 150 випадків серйозних фінансових проблем. Це означає, що діяльність кожної другої компанії хоча б раз зазнавала суттєвого ризику.

Ці факти свідчать про те, що ризикові ситуації – поширене явище. Тому замість покладатися на вдачу, необхідно активно впроваджувати ефективне управління ризиками.

У ході спільного дослідження McKinsey та дослідницької групи Directorship у 2015 році, яка спеціалізується на корпоративному управлінні, більше третини членів рад директорів визнали, що недостатньо розуміють природу ключових ризиків, яким піддаються їхні компанії. Ще чверть опитаних зазначили, що в їхніх організаціях відсутні ефективні механізми оцінки та управління ризиками, а 20% заявили, що такі процеси взагалі не проводяться.

Нерозуміння членами ради директорів методів і механізмів управління ризиками, як правило, негативно впливає на діяльність топ-менеджменту. Часто менеджери вищої ланки не зобов'язані враховувати ризики під час оцінки фінансової результативності й орієнтуються лише на базові показники, такі як чистий дохід, дохід на акцію або прогнози зростання курсу акцій. Для вдосконалення системи ризик-менеджменту необхідно запровадити

ефективний контроль з боку ради директорів і інтегрувати управління ризиками у щоденну діяльність із прийняття рішень.

«Компанії, які не здатні належним чином налагодити управління ризиками, стикаються з серйозними наслідками: непередбачені фінансові втрати можуть спричиняти значні коливання грошових потоків та курсів акцій, що негативно впливає на ділову репутацію організації» [6].

Зростання впливу фінансових ризиків на результати діяльності та фінансову стабільність підприємств обумовлене низкою факторів. Серед них – швидкі зміни економічної ситуації в країні, динаміка кон'юнктури фінансового ринку, розширення сфери фінансових відносин між суб'єктами господарювання, впровадження нових фінансових технологій і інструментів. Усі ці фактори сприяють ускладненню управління фінансами підприємства.

Враховуючи це, одним із пріоритетних завдань системи фінансового менеджменту є визначення економічної сутності фінансових ризиків та аналіз форм їхнього впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє розробити ефективні стратегії мінімізації ризиків і забезпечити стійкість компанії в умовах сучасного ринкового середовища.

«Управління ризиками підприємства стало окремою сферою фінансового менеджменту, яка за останні роки оформилася в самостійний напрям – ризик-менеджмент. Основна роль ризик-менеджерів полягає у керуванні фінансовими ризиками підприємства» [5].

Система управління фінансовими ризиками включає принципи та методи, спрямовані на розробку і реалізацію рішень, пов'язаних із ризиками. Вона забезпечує комплексну оцінку різних видів фінансових ризиків та мінімізує їх можливі негативні наслідки для фінансової стабільності підприємства.

В умовах становлення ринкових відносин питання ефективного управління фінансовими ризиками стає надзвичайно важливим. Це управління відіграє ключову роль у загальній системі фінансового менеджменту,

сприяючи надійному досягненню основних цілей фінансової діяльності підприємства.

Головна мета управління фінансовими ризиками полягає у забезпеченні фінансової безпеки підприємства під час його розвитку та у запобіганні можливому зниженню ринкової вартості.

«Основний акцент у цьому процесі робиться на передбаченні потенційних ризиків та мінімізації пов'язаних із ними фінансових втрат. Важливим аспектом управління є оцінка рівня окремих ризиків, їх профілактика та нейтралізація, що дозволяє підвищити стійкість підприємства в умовах сучасного ринкового середовища» [2].

Процес управління фінансовими ризиками включає широкий спектр дій, який у систематизованому вигляді може бути представлений як послідовність наступних етапів (рис.1.3):

ідентифікація – усвідомлення ризику, встановлення причин його виникнення;

квантифікація – вимірювання, аналіз та оцінка ризику;

мінімізація – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;

моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризику. Розглянемо зазначені етапи більш детально.

Ідентифікація. Ця процедура полягає в установленні переліку основних видів ризику, що притаманні саме цьому підприємству:

по-перше, формується перелік можливих внутрішніх (несистематичних) ризиків у розрізі видів діяльності підприємства, рівень виникнення яких пов'язаний з організацією управління саме на даному підприємстві (низька кваліфікація працівників, відсутність практичного досвіду тощо);

по-друге, визначається перелік зовнішніх (систематичних) ризиків, що пов'язані не тільки з діяльністю конкретного підприємства, але й з

економічним розвитком держави (наприклад, інфляційний ризик, податковий ризик, процентний ризик), тобто вони виникають на окремих ділянках, на які підприємство не може вплинути, але може спрогнозувати їх виникнення і мінімізувати фінансові втрати за операціями, що супроводжуються даними ризиками;

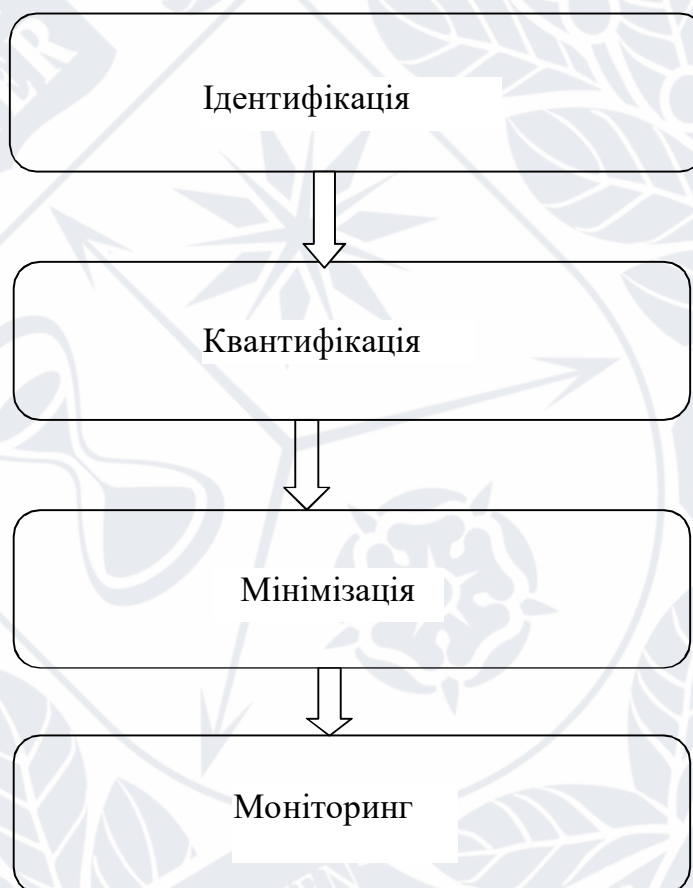


Рисунок 1.3 - Процес управління фінансовими ризиками

по-третє, формується загальний портфель ризиків, що пов'язані з діяльністю підприємства (можливі зовнішні і внутрішні ризики).

Складність практичної реалізації першого етапу процесу управління ризиками залежить насамперед від джерела виникнення та характеристики ризику. Наприклад, відносно цінових ризиків він реалізується досить просто,

оскільки сам факт володіння балансовими та (або) позабалансовими позиціями, чутливими до зміни відсоткових ставок, валютних курсів або фондових індексів, уже означає наявність ризику. Для інших ризиків, наприклад функціональних, виявлення ризикових сфер не завжди є очевидним.

Від якості такої оцінки залежать доцільність здійснення тієї чи іншої господарсько-фінансової операції, визначення рівня необхідного доходу за нею, формування адекватних затрат із страхування ризиків.

При визначенні рівня ризиків необхідно дотримуватися послідовного виконання наступних процедур (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Послідовність виконання процедур оцінки рівня різноманітних ризиків

№ п/п	Назва процедури
1.	Ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства
2.	Оцінка ступеня ймовірності виникнення окремих видів ризиків
3.	Визначення можливих фінансових втрат, пов'язаних з окремими ризиками
4.	Встановлення допустимого значення рівня ризиків за окремими операціями

Практичну реалізацію першого етапу наведено вище при характеристиці загального алгоритму управління ризиками на підприємстві.

З метою оцінки ймовірності виникнення окремих ризиків доцільно використовувати наступні методи:

а) економіко-статистичні методи – базуються на математичній теорії ймовірності; дозволяють отримати найбільш чітке кількісне уявлення про

ступінь ймовірності виникнення ризиків, але ці методи можуть бути використані за умови наявності достатньої статистичної інформації;

б) розрахунково-аналітичні методи – дозволяють отримати відносно чітке кількісне уявлення про ступінь ймовірності ризиків на підставі використання внутрішньої інформаційної бази самого підприємства (наприклад, значення планових показників господарсько-фінансової діяльності); за допомогою даних методів можна оцінити економічний ризик, ризик неплатоспроможності та ризик втрати фінансової стійкості;

в) аналогові методи – визначають ступінь ймовірності ризиків за окремими найбільш масовими операціями підприємства; використання цих методів можна пов'язати з оцінкою ступеня вірогідності комерційного, економічного, цінового ризику;

г) експертні методи – застосовуються тільки в тому випадку, якщо на підприємстві відсутні необхідні інформаційні або статистичні дані для здійснення подальших розрахункових порівнянь; ці методи базуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів (страхових, податкових, фінансових) з подальшою математичною обробкою результатів цього опитування; експертні методи можуть використовуватися при визначенні ступеня ймовірності цінового, інфляційного, процентного, податкового, інвестиційного та інших ризиків [4].

Обсяг можливих фінансових втрат визначається характером здійснених операцій, сумою активів або капіталу, які беруть участь у здійсненні операцій, ступенем ймовірності виникнення відповідних ризиків. За рівнем можливих фінансових втрат господарсько-фінансові операції підприємства доцільно об'єднати в такі групи:

І група – операції, при здійсненні яких ризик відсутній (до таких операцій можна віднести придбання державних короткострокових облігацій при низьких темпах інфляції тощо); у зв'язку з відсутністю ризику можливі фінансові втрати по таких операціях не прогнозуються;

II група – операції з допустимим рівнем фінансових втрат (критерієм такого рівня є можливість фінансових втрат за майбутніми операціями у розмірі розрахункової суми прибутку);

III група – операції з критичним рівнем фінансових втрат (критерієм такого рівня є можливість фінансових втрат за операціями, що прогножуються, в розмірі розрахункової суми доходу; в цьому випадку

збитки підприємства, наприклад, торговельного, будуть дорівнювати сумі здійснених витрат обігу);

IV група – операції з катастрофічним рівнем фінансових втрат (критерієм такого рівня виступає можливість фінансових втрат по майбутніх операціях) у розмірі всього власного капіталу або його значної частини; такі операції при небезпечному їх результаті ведуть підприємства до банкрутства.

На основі визначення рівня можливих фінансових втрат за окремими операціями необхідно згрупувати їх за відповідними зонами ризику. Таке групування має низку важливих переваг:

- Виявлення операцій з недопустимим ризиком: це дозволяє ідентифікувати операції, які знаходяться за межами прийнятного рівня ризику, особливо у зоні катастрофічного ризику, і додатково оцінити доцільність їх проведення.
- Оцінка концентрації ризиків: визначення питомої ваги кожної операції у конкретній зоні ризику допомагає оцінити рівень їхньої концентрації та зрозуміти загальний ризиковий профіль діяльності.
- Виділення найбільш ризикованих операцій: це дає змогу ідентифікувати операції з високим рівнем ризиків у всіх зонах і приділити їм особливу увагу під час прийняття рішень.

Такий підхід забезпечує більш обґрунтоване управління ризиками і сприяє зменшенню ймовірності непередбачених фінансових втрат.

Встановлення допустимого значення рівня ризиків за окремими

операціями здійснюється в залежності від виду вибраної фінансової політики на підприємстві (консервативної, помірної або агресивної) в розрізі окремої операції.

Наприклад, при здійсненні помірної (компромісної) фінансової політики (яка забезпечує належний рівень фінансової стійкості підприємства) значення рівня ризиків по окремих операціях за оцінкою спеціалістів дорівнюють:

- у групі II – 0,1;
- у групі III – 0,01;
- у групі IV – 0,001.

Оцінка рівня ризиків підприємства логічно обумовлює проведення їхньої профілактики та управління з метою мінімізації фінансових втрат у разі їх виникнення.

Рівень ризиків можна оцінити за формулою:

$$РВР = ЙР \times РФВ \quad (1),$$

де РВР – рівень відповідного ризику;

ЙР – ймовірність виникнення даного ризику;

РФВ – розмір можливих фінансових втрат за даним ризиком.

Якщо фактичний ризик не перевищує рамки допустимого, то керівництво може обмежитися контролюючою функцією з метою недопущення зростання рівня ризиковості, тобто відразу перейти до останнього етапу процесу управління. Якщо ж рівень реального ризику перевищує допустимі межі, то виникає проблема пошуку оптимальних методів управління, вибір яких значною мірою визначається видом ризику, а також особливостями і можливостями конкретного підприємства, загальним станом економіки, ступенем розвитку інфраструктурних елементів фінансової системи, законодавчим і нормативним середовищем [1].

Другий етап процесу управління ризиками — квантифікація — завершується порівняльним аналізом фактичного та допустимого рівнів

ризиків. Очевидно, що жоден суб'єкт господарювання не може повністю уникнути ризиків. Виправданий або допустимий ризик є невід'ємною складовою стратегії та тактики управління.

Таким чином, механізм прийняття рішень повинен не лише ідентифікувати ризики, але й оцінювати, які саме ризики та в якому обсязі може взяти на себе суб'єкт господарювання. Також він має визначати, чи відповідає очікувана дохідність рівню прийнятого ризику, забезпечуючи тим самим збалансованість між потенційною вигодою та можливими втратами.

Висновки до розділу 1

Ефективне впровадження ризик-менеджменту дає змогу підприємствам не тільки мінімізувати витрати та уникати потенційних фінансових збитків, але й забезпечити стійке та тривале зростання. Це вимагає не лише ретельного аналізу та управління ризиками, а й змін корпоративної культури, адаптації до нових технологій і гнучкості у прийнятті стратегічних рішень.

Урахування цих ключових аспектів ризик-менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств у глобальному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ ЗОН РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУМКАП»

2.1. Аналіз напрямів господарської діяльності ТОВ «БУМКАП»

Товариство «Бумкап» було створено у 2015 році. Основний вид економічної діяльності Товариства виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення.

Додаткові види діяльності - виробництво інших виробів з паперу та картону, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, неспеціалізована оптова торгівля, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Згідно із Статутом Товариства його вищим органом є Загальні Збори Учасників Товариства. Вони складаються з Учасників чи призначених ними представників, повноваження яких мають бути підтверджені довіреностями.

Учасник може передавати свої повноваження у Зборах Учасників своєму представникові.

Учасник має право в будь-який час відкликати призначеного ним представника і призначати нового. Про призначення та відклик представників належить негайно проінформувати Товариство у письмовій формі.

Загальні Збори Учасників обирають вищу посадову особу Товариства - Директора.

Якщо посада Директора стає вакантною, новий Директор обирається на найближчих чи позачергових Зборах Учасників.

1. Директор наділений наступними повноваженнями:
 - а) скликає Загальні Збори Учасників;
 - б) організує ведення протоколів Загальних Зборів Учасників;
 - в) контролює діяльність виконавчого органу;

- г) затверджує внутрішні правила, процедури, структуру та інші внутрішні документи Товариства, які не відносяться до поточної діяльності;
- д) здійснює представницькі функції;
- є) виконує інші обов'язки, виходячи із Статуту або доручень Загальних Зборів Учасників.

Динаміка основних фінансових показників підприємства представлена на рисунку 2.1.

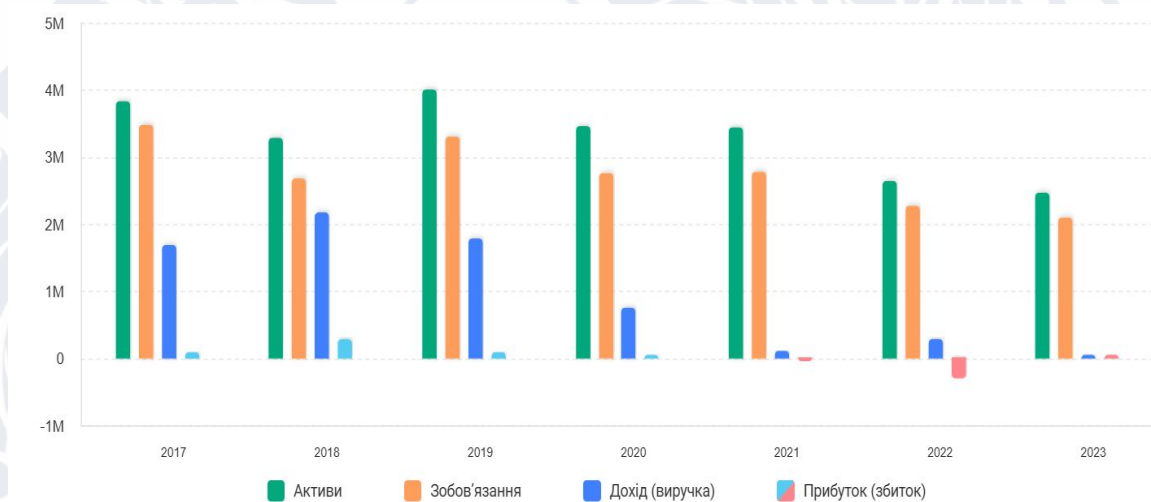


Рисунок 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Бумкап» за 2017-2023 рр., грн.

Представлена на діаграмі динаміка показників свідчить про поступове падіння доходів та прибутків компанії, починаючи з 2019 року, що пов'язано із впливом викликів зовнішнього середовища компанією: скороченням економічної активності цільових споживачів під час пандемії COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення рф в Україну.

2.2. Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Бумкап»

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості є важливим інструментом оцінки стабільності та ефективності фінансового стану

підприємства. Фінансова стійкість відображає здатність підприємства покривати свої зобов'язання власними і залученими коштами, зберігаючи платоспроможність і фінансову незалежність у довгостроковій перспективі.

Якщо показники стабільно покращуються (зростає автономія, покращується маневреність, зменшується частка залученого капіталу) — фінансова стійкість підприємства зміцнюється.

Якщо спостерігається погіршення (зростає боргове навантаження, знижується коефіцієнт покриття) — це може свідчити про ризики банкрутства.

Розрахунки основних показників фінансової стійкості представлено у таблицях 2.1 – 2.5.

Таблиця 2.1 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «Бумкап» у 2021-2022
рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2021	2022	Відхилення (+, -)
1. Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів),%	Частка прибутку до оподаткування, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2290(2295)}}{\phi.1 \text{ стр.1300}} \times 100$	-1,3	-10,9	-9,6
2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу,%	Частка чистого прибутку, що припадає на одиницю власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2350(2355)}}{\phi.1 \text{ стр.1495}} \times 100$	-6,8	-79,1	-72,3

Після проведеного аналізу показників рентабельності, можна зробити висновок, що показник рентабельності активів у 2022 році зменшилася на 9,6 відсоткових пунктів (з -1,3% у 2021 році до -10,9% у 2022 році). Це свідчить про погіршення ефективності використання активів підприємства, оскільки кожна одиниця інвестованих ресурсів генерує значно більший рівень збитків у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Рентабельність власного капіталу демонструє ще більш значне

погіршення, знизившись на 72,3 відсоткових пунктів (з -6,8% у 2021 році до -79,1% у 2022 році). Це означає, що кожна одиниця власного капіталу підприємства зазнає значних збитків, що може свідчити про підвищений рівень фінансових ризиків та недостатню здатність генерувати дохід для компенсації витрат.

Такі негативні тенденції вказують на зниження фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства, що потребує перегляду стратегічного управління ресурсами, оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

Таблиця 2.2 - Загальні показники фінансової стійкості
ТОВ «Бумкап» у 2021-2022 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2021	2022	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами	Частка оборотних активів підприємства, що фінансуються за рахунок його власних оборотних коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595} - \phi.1 \text{ стр.1095}}{\phi.1 \text{ стр.1195}} \geq 0,6 \div 0,8$	0,02	-0,03	-0,05
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Частка власного оборотного капіталу у власному капіталі	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595} - \phi.1 \text{ стр.1095}}{\phi.1 \text{ стр.1495}} > 0$	0,1	-0,2	-0,3
3. Коефіцієнт автономії	Частка власних джерел фінансування в загальній сумі джерел його коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1900}} \geq 0,5$	0,2	0,1	-0,1
4. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів	Забезпеченість заборгованості власними коштами	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1695} + \phi.1 \text{ стр.1700}} > 1$	0,2	0,2	0

На основі проведеного аналізу таблиці 2.2 можна зробити висновок, що коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами знизився на 0,05 одиниць (з 0,02 у 2021 році до -0,03 у 2022 році). Значення не

лише відхиляється від нормативного діапазону ($\geq 0,6 \div 0,8$), але й є негативним, що вказує на дефіцит власних оборотних засобів для фінансування оборотних активів. Це може свідчити про критичну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,3 одиниці (з 0,1 у 2021 році до -0,2 у 2022 році). Негативне значення демонструє, що підприємство не має власного оборотного капіталу, який міг би використовуватися для покриття поточних потреб, що свідчить про низьку фінансову гнучкість.

Коефіцієнт автономії знизився на 0,1 одиниці (з 0,2 у 2021 році до 0,1 у 2022 році), що значно нижче за рекомендоване значення ($\geq 0,5$). Це вказує на зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування і зниження його фінансової незалежності.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів залишився незмінним на рівні 0,2, що значно нижче за нормативне значення (> 1). Це свідчить про те, що власний капітал не забезпечує необхідного покриття заборгованості, що підвищує фінансові ризики підприємства.

Таким чином, всі аналізовані коефіцієнти демонструють низьку фінансову стійкість підприємства, високу залежність від зовнішнього фінансування та недостатню здатність ефективно маневрувати ресурсами. Необхідно розробити антикризову стратегію для зміцнення фінансової стійкості та підвищення автономії підприємства.

Після проведеного аналізу таблиці 2.3, можна зробити такий висновок: **Коефіцієнт абсолютної ліквідності** залишився практично незмінним, збільшившись лише на 0,001 одиниці (з 0,004 у 2021 році до 0,005 у 2022 році). Попри незначне зростання, його значення залишається значно нижчим за рекомендований діапазон $[0,2-0,35]$. Це свідчить про мінімальну здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами, такими як грошові кошти.

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності ТОВ «Бумкап» у 2021-2022 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2021	2022	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Частка поточної заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом	$\frac{\phi.1 \text{ с.1160} + \phi.1 \text{ с.1165}}{\phi.1 \text{ п.1695}}$ [0,2-0,35]	0,004	0,005	0,001
2. Коефіцієнт критичної ліквідності	Очікувана платоспроможність підприємства через період, рівний тривалості одного обороту дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.1 \text{ с.1195} - \phi.1 \text{ с.1100}}{\phi.1 \text{ стр.1695}}$ > 1	0,2	0,01	-0,19
3. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за період, що дорівнює тривалості обороту його оборотних активів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1195}}{\phi.1 \text{ стр.1695}}$ > 2	1,02	1,0	-0,02

Коефіцієнт критичної ліквідності зменшився на 0,19 одиниці (з 0,2 у 2021 році до 0,01 у 2022 році), значно відхиляючись від рекомендованого значення (> 1). Це вказує на істотне погіршення очікуваної платоспроможності підприємства навіть у короткостроковій перспективі, що є критичним сигналом для його фінансової стабільності.

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) незначно зменшився на 0,02 одиниці (з 1,02 у 2021 році до 1,0 у 2022 році). Значення залишається нижчим за нормативний рівень (> 2), що свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Це означає, що підприємство має обмежену здатність виконувати свої фінансові зобов'язання за рахунок ліквідних ресурсів.

Усі показники ліквідності підприємства демонструють низький рівень

фінансової стійкості. Особливу увагу слід звернути на надкритично низький коефіцієнт критичної ліквідності, що вказує на ризик втрати платоспроможності. Для покращення фінансового стану необхідна оптимізація структури активів і зобов'язань, а також підвищення рівня ліквідності активів.

Талиця 2.4 - Динаміка загальних показників ділової активності

ТОВ «Бумкап» у 2021-2022 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2021	2022	Відхилення (+, -)
1. Ресурсовіддача	Частка чистого доходу підприємства, що припадає на одиницю його активів	$\frac{\phi.2 \text{ с.}2000}{\phi.1 \text{ с.}1300}$	0,01	0,1	0,09
2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	Кількість оборотів оборотних коштів за звітний період	$\frac{\phi.2 \text{ с.}2000}{\phi.1 \text{ с.}1195}$	0,01	0,1	0,09
3. Період одного обороту оборотних коштів, днів	Тривалість в днях	$365 \div \frac{\phi.2 \text{ с.}2000}{\phi.1 \text{ с.}1195}$	36500	3650	-32850
4. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	Частка оборотних коштів в кожній грошовій одиниці, отриманої підприємством від реалізації продукції	$1 \div \frac{\phi.2 \text{ с.}2000}{\phi.1 \text{ с.}1195}$	100	10	-90

Ресурсовіддача збільшилася на 0,09 одиниць (з 0,01 у 2021 році до 0,1 у 2022 році), що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання активів. Це означає, що на кожен одиницю активів у 2022 році припадає значно більший чистий дохід порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс на 0,09 оборотів (з 0,01 у 2021 році до 0,1 у 2022 році), що вказує на прискорення обороту оборотних коштів. Це свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів у процесі господарської діяльності.

Період одного обороту оборотних коштів значно скоротився на 32 850

днів (з 36 500 днів у 2021 році до 3 650 днів у 2022 році). Хоча абсолютні значення виглядають аномально високими, тенденція скорочення періоду одного обороту вказує на покращення швидкості оборотності оборотних коштів, що сприяє підвищенню ліквідності та фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів зменшився на 90 одиниць (з 100 у 2021 році до 10 у 2022 році). Це свідчить про значне скорочення частки оборотних коштів у кожній грошовій одиниці доходу, що вказує на більш ефективне використання оборотного капіталу.

Показники ділової активності підприємства демонструють позитивну динаміку. Збільшення ресурсовіддачі та коефіцієнта оборотності, разом із суттєвим скороченням періоду обороту оборотних коштів і коефіцієнта завантаження, свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства. Це створює передумови для зростання прибутковості та покращення фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників ділової активності за елементами оборотних коштів ТОВ «Бумкап» у 2021-2022 рр.

Показники	характеристика показника	Формула розрахунку	2021	2022	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показує у скільки разів чистий дохід перевищує середню дебіторську заборгованість	$\frac{\phi.2 \text{ с.2000}}{\phi.1 \text{ с.1125} + \text{с.1130} + \text{с.1135} + \text{с.1140} + \text{с.1145} + \text{с.1155}}$	0,1	15,7	15,6
2. Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів	Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$365 \div \text{КоБ}$	3650	23,2	-3 626,8
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Віддача власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2000}}{\phi.1 \text{ с.1495} + \text{с.1595}}$	0,1	0,7	0,6

На основі наданих даних показників ділової активності за елементами

оборотних коштів можна зробити такі висновки:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості суттєво зріс на 15,6 одиниць (з 0,1 у 2021 році до 15,7 у 2022 році). Це свідчить про значне підвищення швидкості обороту дебіторської заборгованості. Така позитивна динаміка демонструє здатність підприємства швидше конвертувати дебіторську заборгованість у грошові кошти, що сприяє підвищенню ліквідності.

Середній термін обороту дебіторської заборгованості скоротився на 3 626,8 днів (з 3 650 днів у 2021 році до 23,2 днів у 2022 році). Це кардинальне покращення вказує на значне прискорення розрахунків з дебіторами, що сприяє ефективному управлінню оборотними активами і знижує ризики, пов'язані із простроченою заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 0,6 одиниці (з 0,1 у 2021 році до 0,7 у 2022 році). Це свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства, тобто зростання його здатності генерувати дохід.

Представлені показники демонструють позитивну динаміку ефективності управління фінансовими ресурсами. Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та скорочення середнього терміну її погашення свідчать про покращення фінансової дисципліни та оптимізацію роботи з дебіторами. Паралельне зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на ефективніше використання ресурсів підприємства для досягнення фінансових результатів. Такі зміни створюють передумови для покращення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

2.3. Діагностика імовірності банкрутства ТОВ «БУМКАП»

Найбільш поширені моделі прогнозування банкрутства, які розроблені професором університету у Нью-Йорку Е. Альтманом. Існують двох-, п'яти- та

семифакторні моделі, а також п'ятифакторна модифікована модель. На думку Е. Альтмана, за допомогою п'ятифакторної моделі прогноз банкрутства на один рік можна встановити з точністю до 95%. Моделі відбивають ризик майбутнього банкрутства. У свою чергу, показники, які задіяні у моделях, дозволяють оцінити результати роботи за звітний період і відображають потенціал фірми загалом [5, с. 79–83]. Найпростіша модель прогнозування банкрутства – двофакторна модель, основою якої є два ключові показники, від яких, відповідно до думки Альтмана, залежить ймовірність банкрутства: одним із показників є коефіцієнт покриття (даним показником характеризується ліквідність), другий показник – коефіцієнт фінансової залежності (у даному показнику відображено фінансову стійкість). Виявлення вагових значень коефіцієнтів відбувається емпіричним шляхом.

З більшою точністю оцінити ризик настання банкрутства дозволяє п'ятифакторна модель Альтмана:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + X_5,$$

де X_1 – відношення чистого оборотного капіталу до суми активів;

X_2 – частка формування активів за рахунок нерозподіленого прибутку;

X_3 – рентабельність активів, розрахована виходячи з прибутку до виплати відсотків та податків;

X_4 – коефіцієнт співвідношення акціонерного капіталу та зобов'язань;

X_5 – коефіцієнт оборотності активів.

У результаті підрахунку Z – показника для конкретного підприємства робиться висновок:

- якщо $Z < 1,81$ – ймовірність банкрутства становить від 80 до 100%;
- якщо $Z = 1,81 - 2,77$ – середня ймовірність краху компанії від 35 до 50%;
- якщо $Z = 2,77 - 2,99$ – ймовірність банкрутства не велика від 15 до 20%;
- якщо $Z > 2,99$ – ситуація на підприємстві стабільна, ризик

неплатоспроможності протягом найближчих двох років вкрай малий.

Таблиця 2.6 – Результати розрахунку показників діагностики банкрутства

Проведений аналіз показав, що з 2020 до 2023 року фінансова ситуація підприємства є нестабільною, важливо деталізувати основні фактори, які вплинули на погіршення фінансової стійкості, та визначити рекомендації для її покращення.

п/п	Назва показника	Методика розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	X1	$(p. 1195 - p. 1695) \text{ ф. 1} / p. 1300 \text{ ф. 1}$	0,03	0,02	-0,02	0,04
	X2	$p. 1420 \text{ ф. 1} / p. 1300 \text{ ф. 1}$	0,14	0,12	0,1	0,1
	X3	$(p. 2290 + p. 2270) \text{ ф. 2} / p. 1300 \text{ ф. 1}$	0,01	-0,01	-0,1	-
	X4	$p. 1495 \text{ ф. 1} / (p. 1595 + p. 1695 + p. 1700) \text{ ф. 1}$	0,3	0,2	0,2	0,2
	X5	$p. 2000 \text{ ф. 2} / p. 1300 \text{ ф. 1}$	0,2	0,01	0,1	-
	Z показник		0,65	0,3	0,01	0,31
	Ймовірність банкрутства		Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз динаміки показників господарської діяльності підприємства «Бумкап», показників його фінансової стійкості та ймовірності ризику банкрутства показав, що підприємство знаходиться у зоні високого фінансового ризику.

Серед основних причини нестабільності можна назвати: зовнішні фактори: економічна криза, інфляція, нестабільність ринків; зростання вартості кредитних ресурсів; внутрішніх факторів - неефективне управління активами та зобов'язаннями, зростання короткострокових боргів без належного покриття, зниження доходів через скорочення попиту чи збільшення витрат.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки

Вибір підходу до управління ризиками залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня ризикованості галузі, стратегічних цілей і доступних ресурсів. Ефективне управління ризиками зазвичай базується на поєднанні кількох підходів, що дозволяє врахувати різні аспекти ризиків. Методи управління ризиками можна систематизувати та конкретизувати (рис. 3.1).

Організація процесу ризик-менеджменту на підприємстві має включати систематичний внутрішній аналіз та постійний контроль. Забезпечення комплексного моніторингу передбачає більш ретельний внутрішній контроль, що може значно знизити потребу в зовнішніх перевірках.

Ключовим елементом управління ризиками є вибір ефективної стратегії для запобігання та мінімізації їх впливу. Недостатня увага до ризиків, яким піддається підприємство, може призводити до несподіваних наслідків, кризових ситуацій і фінансових труднощів.

Зниження рівня ризиків можливе через застосування зовнішніх механізмів їх передачі (наприклад, страхування або аутсорсинг) або використання внутрішніх ресурсів підприємства. Світова практика демонструє важливість застосування інноваційних і різноманітних підходів для оптимізації процесів управління ризиками, що сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності організації.

Оскільки кожне підприємство стикається з унікальним набором ризиків, вибір методів їх оптимізації базується на аналізі умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Різноманітність стратегій зниження ризиків

ускладнює процес визначення найбільш підходящих методів, адже їх ефективність залежить від конкретної ситуації.



Рисунок 3.1 - Методи управління ризиками

Методи оптимізації ризиків мають як переваги, так і обмеження, а їх

застосування може давати різний результат залежно від обставин. Оптимальне поєднання адаптивних підходів здатне значно знизити вплив ризиків на діяльність підприємства.

Прийняття рішень щодо вибору методів управління ризиками визначається сферою діяльності підприємства, його макроекономічним середовищем та обраною бізнес-стратегією. Цілеспрямоване планування сприяє підвищенню стійкості та ефективності функціонування підприємства. Для забезпечення ефективного ризик-менеджменту організації необхідно створити власну систему, яка включатиме механізми фінансування потенційних збитків, викликаних негативним впливом ризиків.

Вибір методів управління ризиками має бути обґрунтованим і відповідати конкретним обставинам. Це дозволяє розробити комплексну стратегію, яка враховує доступні фінансові, трудові та матеріальні ресурси, чіткий розподіл завдань між керівниками, а також передбачає можливість консультування з експертами.

Ефективність ризик-менеджменту та конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежать від правильно обраного підходу до мінімізації ризиків. Раціональне управління дозволяє не лише зменшити негативний вплив ризиків, але й максимально використовувати доступні можливості для розвитку.

Для мінімізації впливу проєктних ризиків використовують такі підходи [1]:

1. Уникнення ризику. Полягає у свідомому рішенні підприємства уникати певного виду ризику шляхом змін у планах, процесах або обраних методах реалізації проєкту.
2. Попередження збитків. Передбачає здійснення заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення втрат або зниження їхніх можливих наслідків.
3. Прийняття ризику на себе. Означає покриття можливих збитків за

рахунок власних ресурсів підприємства, коли витрати на інші заходи з управління ризиком перевищують потенційні втрати.

4. Передача ризику Полягає у перекладанні відповідальності за ризик на третіх осіб, наприклад, шляхом страхування, аутсорсингу або укладення відповідних договорів.

Кожен з цих прийомів має свої переваги та доцільність застосування залежно від характеру проекту, доступних ресурсів та рівня ризику.

Через широкий вибір методів регулювання рівня ризику виникає складність у визначенні найефективнішого заходу для конкретної ситуації. Сучасні дослідники рекомендують обирати оптимальні способи обмеження ризиків, враховуючи фінансову стійкість підприємства [3; 12].

Основні методи залежно від фінансової стійкості суб'єкта господарювання:

- Резервування коштів – доцільне для підприємств із високою фінансовою стійкістю.
- Лімітування – ефективне за умови абсолютної фінансової стабільності.
- Диверсифікація – підходить для підприємств із допустимою фінансовою стійкістю.
- Передача ризику – рекомендована для суб'єктів із нестійким фінансовим станом.
- Зовнішнє страхування – доцільне для підприємств у критичному фінансовому стані.

Для підвищення ефективності управління ризиками можна використовувати спеціальні моделі, що поєднують оцінку ймовірності виникнення втрат і рівня збитків. Такі моделі базуються на дослідженнях і експертних оцінках та дають змогу класифікувати ризики за градацією ймовірності й розмірів можливих втрат.

Найбільш оптимальним підходом до вибору напрямку оптимізації

ризиком є використання ефективної комбінації декількох методів. Основним критерієм у цьому процесі є раціональне співвідношення між досягнутим рівнем мінімізації ризику та витратами, необхідними для його досягнення.

Завершальним етапом процесу ризик-менеджменту інвестиційних проєктів виступає контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Основна мета цього етапу – отримання даних про реальні чи прогнозовані збитки та оцінка ефективності заходів, спрямованих на їх мінімізацію [2; 10].

Контроль може включати:

- виявлення нових факторів, які впливають на рівень ризику;
- передачу частини ризиків страховим компаніям;
- моніторинг ефективності систем безпеки;
- аналіз результатів заходів, що були вжиті для мінімізації ризиків.

Такий підхід дозволяє не лише підтримувати ефективність обраної стратегії, але й вчасно адаптувати її до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ризик-менеджмент є не лише важливим інструментом управління господарськими ризиками, а й стратегічним пріоритетом для сучасних підприємств у різних галузях економіки [6; 10]. Він потребує системного підходу та постійного моніторингу, особливо в умовах динамічних змін глобального середовища та зростаючої нестабільності на ринках.

Управління фінансовими ризиками є ключовим аспектом стабільності та ефективності фінансової діяльності підприємства. Дотримання певних принципів при виборі методів управління допомагає зменшити ризики та забезпечити стійкий розвиток. Ось детальніший огляд цих принципів:

Основні принципи управління фінансовими ризиками

1. Ризик має відповідати розміру власного капіталу

- Суть: Не можна приймати на себе ризики, які перевищують можливості покриття втрат власними коштами.

- Чому це важливо: Підприємство, яке бере на себе надмірні ризики, може опинитися у стані банкрутства у разі несприятливого розвитку подій.

- Практичне застосування: Встановлення лімітів на інвестиції або зобов'язання залежно від обсягу власного капіталу.

2. Урахування наслідків ризику

- Суть: Перед тим як приймати рішення, потрібно оцінити можливі ризики та їхній вплив на фінансовий стан підприємства.

- Чому це важливо: Аналіз допомагає передбачити, як ризик вплине на ліквідність, рентабельність і фінансову стійкість.

- Практичне застосування: Використання методів прогнозування, моделювання фінансових сценаріїв, стрес-тестування.

3. Пропорційність ризику і вигоди

- Суть: Ризик має бути виправданим очікуваним доходом. Не можна ризикувати великими сумами заради мінімального зиску.

- Чому це важливо: Невиправданий ризик може призвести до значних втрат, які не компенсуються вигодою.

- Практичне застосування: Обчислення співвідношення ризику та очікуваної вигоди (risk-reward ratio), оцінка точки беззбитковості.

- Таким чином, за своєю природою фінансовий ризик є складною економічною категорією, пов'язаною з невизначеністю та відсутністю повної інформації. Він виникає тоді, коли існує ймовірність відхилення фактичних результатів фінансових операцій від запланованих.

- Управління фінансовими ризиками — це системний підхід, який включає принципи, методи та інструменти для ідентифікації, оцінки і зниження впливу ризиків. Головна мета — мінімізувати негативні фінансові наслідки та забезпечити стійкість підприємства.



Рисунок 3.2 - Принципи управління фінансовими ризиками

Дотримання чіткої методології та застосування на практиці описаних принципів і методів дозволяє забезпечити стійкість фінансової діяльності навіть у несприятливих умовах, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, знизити ймовірність значних фінансових втрат.

3.2. Зони ризику корпоративної соціальної відповідальності бізнесу під час війни

Війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-середовище, створивши безпрецедентні виклики та ризики, з якими підприємства були змушені

адаптуватися. Зміни в умовах функціонування бізнесу під час війни та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) можна узагальнити так:

Вплив війни на бізнес в Україні має масштабні наслідки:

1. Релокація підприємств:

- Багато компаній були змушені перенести свої потужності із зон бойових дій у більш безпечні регіони.
- Релокація супроводжувалася логістичними труднощами, перебудовою ланцюгів постачання, а також адаптацією до нових ринкових умов.

2. Залишення підприємств у зоні ризику:

- Частина бізнесу вирішила залишитися на місці, зберігаючи операційну діяльність навіть у складних умовах.
- Основні ризики включали загрозу фізичного знищення, втрату працівників і клієнтів, а також порушення ланцюгів постачання.

3. Відсутність готовності до надзвичайних ситуацій:

- Більшість компаній не мали стратегій управління кризовими ситуаціями чи планів дій у разі війни.
- Це підкреслило необхідність впровадження антикризового менеджменту та системи ризик-менеджменту.

Корпоративна соціальна відповідальність у час війни набуває нових рис. КСВ стала не лише інструментом підтримки працівників, а й важливим засобом взаємодії з громадами, які постраждали від війни. Багато компаній спрямували свої ресурси на допомогу Збройним силам України, територіальній обороні, внутрішньо переміщеним особам та місцевим громадам.

Через підтримку працівників, участь у волонтерських ініціативах та благодійність бізнес сприяв створенню почуття єдності й взаємодопомоги.

КСВ допомогла зберегти довіру з боку клієнтів, партнерів і суспільства.

Підприємства, які активно впроваджували КСВ, здобули позитивну репутацію, що може стати конкурентною перевагою у післявоєнний період. Соціальні ініціативи допомагають формувати нові стандарти ведення бізнесу, орієнтовані на суспільну відповідальність.

Війна в Україні дійсно спричинила трансформацію підходів до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), розділивши її на два напрями: *зовнішній та внутрішній*. Обидва напрями відображають адаптацію бізнесу до нових викликів і потреб суспільства.

1. Зовнішній напрям КСВ

Зовнішня КСВ зосереджена на підтримці суспільства та держави у складний воєнний час. Основні особливості цього напрямку:

- Сприяння Збройним Силам України:
 - Забезпечення матеріальної, фінансової, технічної та іншої допомоги армії.
 - Організація зборів коштів, участь у волонтерських ініціативах.
- Допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО):
 - Створення тимчасового житла, працевлаштування та навчання ВПО.
 - Надання гуманітарної допомоги, продуктів харчування, засобів гігієни.
- Підтримка постраждалих громадян:
 - Робота з людьми, які зазнали шкоди від бойових дій, терактів чи окупації.
 - Забезпечення юридичної підтримки для відновлення документів або прав на майно.

Цей напрям КСВ став ключовим для побудови довіри між бізнесом та суспільством і сприяє згуртуванню громад навколо спільної мети.

2. Внутрішній напрям КСВ

Внутрішня КСВ орієнтована на забезпечення добробуту працівників

компаній, що стало критично важливим у контексті війни. Основні аспекти:

- Розширення функцій КСВ:
 - Якщо раніше акцент робився на мотивації співробітників, залученні талантів і створенні умов для їхнього розвитку, то тепер компанії забезпечують всебічну підтримку працівників.
- Евакуація та підтримка працівників:
 - Організація евакуації працівників та їхніх сімей із зон бойових дій.
 - Надання фінансової допомоги та компенсацій для забезпечення базових потреб.
- Фізичне та психічне здоров'я:
 - Запуск програм психологічної підтримки для працівників, проведення тренінгів зі стресостійкості.
 - Забезпечення медичної допомоги, включаючи доступ до ліків і страхування.
- Зміцнення репутації компанії:
 - Турбота про працівників у воєнний час стала важливою складовою репутаційного капіталу.
 - Компанії, що активно підтримують співробітників, стають привабливими для талантів і зміцнюють довіру на ринку.

3. Вплив війни на трансформацію КСВ

Війна змусила бізнес не лише адаптуватися до нових умов, а й переосмислити свої цінності та роль у суспільстві. Основні зміни:

- КСВ як частина культури компанії: Вона перестала бути формальним елементом політики й перетворилася на фундаментальну складову стратегій підприємств.
- Підвищення відповідальності бізнесу: Компанії беруть активну участь у підтримці країни й розуміють свою роль у післявоєнному відновленні.

Війна показала, що системна КСВ є важливою не лише під час кризи, а й у стабільних умовах. Турбота про працівників, їхнє здоров'я і безпеку має

залишатися пріоритетом, навіть після завершення війни. Бізнес має вже зараз готуватися до активної участі у відновленні економіки, використовуючи досвід, отриманий у складних умовах.

Тому значення зайнятості та, відповідно, роботодавця в умовах війни суттєво зростає [3]. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вплинула на формування системи цінностей українського суспільства в період війни, поряд із соціальною відповідальністю держави та ключових суспільних інститутів. Довіра до компанії та її соціально відповідальної поведінки надає працівникам почуття стабільності.

Водночас соціально відповідальний бізнес потребує підтримки, стимулювання та сприяння з боку держави, а також визначення пріоритетних напрямків співпраці для спільного виконання завдань у сфері соціальної політики.

Розпорядженням КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, а також розроблено план заходів на період до 2030 року на її виконання. *План містить п'ять напрямків заходів:*

1. Популяризація принципів та стандартів соціально відповідального бізнесу в Україні, проведення інформаційно-просвітницьких кампаній.
2. Підготовка та надання суб'єктам господарської діяльності рекомендацій щодо впровадження політики соціально відповідального бізнесу.
3. Заохочення суб'єктів господарської діяльності до реалізації відкритої політики щодо розкриття інформації. Підвищення рівня знань працівників з питань соціальної відповідальності.
4. Інтеграція принципів соціальної відповідальності в діяльність компаній в Україні.
5. Моніторинг і оцінка розвитку соціальної відповідальності в

Україні. Поширення інформації про розвиток соціально відповідального бізнесу.

В умовах повномасштабної війни постає потреба коригування та доповнення Концепції, ухваленої ще без урахування воєнних реалій і досвіду перших двох років війни. Зокрема, у мирний час бізнес зосереджував свої зусилля на сприянні в розв'язанні конкретних соціальних проблем, але від початку повномасштабної війни фокус соціальної відповідальності змістився на благодійність, волонтерство, фандрейзингову діяльність [4].

Отже, у сучасних умовах держава повинна чітко формулювати свої очікування щодо відповідального ведення бізнесу, визначати форми підтримки для соціально відповідальних компаній, надавати рекомендації щодо потенційних ризиків у різних сферах [5] та сприяти інтеграції бізнес-стратегії підприємств із процесами відновлення України на принципах сталого розвитку.

Важливо враховувати вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на соціальні ризики. Питання соціальних ризиків пов'язане з наявністю нерівномірності в рівнях добробуту різних соціальних груп (або категорій персоналу на мікрорівні). Сама по собі така нерівномірність не є катастрофічною, адже вона створює потенціал для розвитку. Проте ключове значення мають ступінь цієї нерівності та ефективність механізмів, що знижують соціальну напругу.

В українському контексті існують значні проблеми. По-перше, це критично високе розшарування суспільства за рівнем доходів. По-друге, значна частина населення перебуває за межею бідності. По-третє, руйнується соціальна інфраструктура, успадкована Україною. Ці чинники потребують комплексного підходу для мінімізації соціальних ризиків та покращення умов для сталого розвитку.

Підприємства постійно шукають нові методи та інструменти впливу на ключові групи стейкхолдерів, оскільки якість взаємодії між організацією та

зацікавленими сторонами безпосередньо впливає на фінансові результати. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є одним із головних чинників формування ділової репутації компанії. Водночас КСВ-діяльність супроводжується певними ризиками, а процес їх ідентифікації та управління є надзвичайно важливим. Це дає змогу оцінити потенційні втрати, пов'язані з реалізацією ризиків, і своєчасно вжити заходів для їх запобігання.

Здійснення КСВ-діяльності супроводжується такими основними ризиками: ціновий тиск, труднощі в управлінні персоналом, репутаційні втрати та надмірні матеріальні витрати. У таблиці 3.1 представлено характеристику цих ризиків і способи їх мінімізації. Варто зазначити, що впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності не лише створює певні виклики, а й дозволяє вирішувати низку важливих питань, пов'язаних із ризиками.

- **Соціокультурні ризики:** Підприємство, яке дотримується принципів КСВ, стає більш привабливим для стейкхолдерів.
- **Політичні ризики:** Впровадження КСВ дає компанії своєрідну "ліцензію на діяльність", демонструючи її добровільні соціальні зобов'язання та забезпечуючи позитивне ставлення з боку місцевих органів влади.
- **Інвестиційні ризики:** Соціально відповідальні компанії сприймаються інвесторами як більш надійні для вкладень.
- **Фінансові ризики:** Дослідження показують, що підприємства, які реалізують КСВ-стратегії протягом 10 і більше років, мають вищі фінансові показники порівняно з компаніями, які ігнорують ці принципи.

Своєчасна ідентифікація ризиків є критично важливим етапом управління ними. Це дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо їх нейтралізації або мінімізації їхнього впливу, що, у свою чергу, сприяє стійкому розвитку підприємства.

Таблиця 3.1 – Можливі ризики під час здійснення КСВ-діяльності

Назва ризику	Характеристика	Спосіб зниження
Ціновий тиск	Підприємство, яке займається корпоративною соціальною діяльністю, підвищує ціни на послуги для того, щоб покрити дані витрати. Підприємства, які не займаються КСВ-діяльністю, можуть не підвищувати ціни на аналогічні послуги.	Надання більш широкого пакету послуг
Управління персоналом	Залучення співробітників до КСВ-діяльності може призвести до зниження продуктивності праці	Рациональний розподіл КСВ-проектів між співробітниками, які на даний момент не мають важливих проектів
Втрата репутації	Проекти, які мають дискримінаційний характер, можуть призвести до втрати репутації	Відповідально підходити до вибору проекту, аналізувати їх напрямки в цілому
Зайві матеріальні витрати	Компанія намагається реалізувати різні соціальні проекти, але через відсутність точної системи впровадження цих проектів в життя можуть з'явитися небажані матеріальні витрати	Переймати досвід зарубіжних компаній та організацій, які вже реалізовували аналогічні проекти.

Кожне підприємство в ході своєї діяльності стикається з невизначеністю, яка може впливати на бізнес як у негативному, так і в позитивному аспектах. Для забезпечення зростання вартості підприємства керівництву важливо розуміти рівень невизначеності, оцінювати її вплив на бізнес, а також виявляти можливі ризики чи додаткові перспективи. Вирішення цих завдань залежить від ефективної системи управління фінансовими та нефінансовими ризиками.

Існує широкий спектр міжнародних стандартів і методик, які містять рекомендації щодо організації управління як фінансовими, так і нефінансовими аспектами бізнесу. Серед них можна виокремити стандарти з управління ризиками (ERM COSO, FERMA), управління безперервністю бізнесу, а також стандарти, пов'язані із соціальною відповідальністю, аудитом

і звітністю (AA 1000, GRI — G3). Додатково важливими є принципи корпоративного управління, розроблені ОЕСР, та система збалансованих показників (BSC).

Спільною рисою цих стандартів є акцент на взаємодії із зацікавленими сторонами, що підкреслює важливість інтеграції ризик-менеджменту та соціальної відповідальності у стратегію підприємства.

Відкритість у взаємодії із зацікавленими сторонами сприяє зменшенню невизначеності та мінімізації нефінансових ризиків підприємства. До таких ризиків належать політичні, соціальні, кадрові, репутаційні, екологічні ризики, а також ризики, пов'язані з державним регулюванням і корпоративним управлінням.

Наслідки прояву нефінансових ризиків оцінюються не лише через прямий вплив на прибуток і вартість акцій компанії, а й через їхній вплив на репутацію підприємства та розвиток людського капіталу. Ці два фактори є ключовими нематеріальними активами, які визначають стійкість бізнесу та його довгостроковий розвиток.

Джерелами виникнення ризиків для соціально відповідального підприємства є взаємини з основними стейкхолдерами, серед яких постачальники, працівники, керівництво, органи державної влади та інші зацікавлені сторони.

У зв'язку з цим нефінансові ризики доцільно класифікувати на дві основні групи:

- **Ризики, що генеруються зовнішнім середовищем:** включають політичні, соціальні, економічні, екологічні фактори та регуляторні обмеження.
- **Ризики, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства:** охоплюють кадрові, організаційні, репутаційні ризики, а також ризики, пов'язані з корпоративним управлінням і ефективністю внутрішніх процесів.

Такий поділ дозволяє підприємствам ефективніше ідентифікувати

джерела ризиків і розробляти стратегії для їх мінімізації.

Розглянувши джерела ризиків детальніше, виділено чотири основні групи, які є критичними не лише для соціально відповідальних підприємств, а й для будь-якого бізнесу:

1. **Управління персоналом підприємства:** персонал є центральною внутрішньою зацікавленою групою, яка забезпечує стійкість і ефективність роботи компанії.
2. **Діяльність топ-менеджерів:** стратегічні рішення та управлінські дії керівництва безпосередньо впливають на розвиток і репутацію підприємства.
3. **Взаємодія зі споживачами:** як основна зовнішня зацікавлена група, споживачі своїми виборами визначають стабільність функціонування підприємства та його спроможність реалізовувати соціальні ініціативи.
4. **Взаємодія із групами тиску та засобами масової інформації (ЗМІ):** ці групи можуть створювати інформаційну асиметрію щодо характеристик продукції чи діяльності підприємства, впливаючи на його репутацію та суспільне сприйняття.

Аналіз внутрішньофірмових ризиків доцільно розпочати з відносин між власниками та менеджментом компанії. У випадках, коли ці групи мають різні інтереси, може виникати ризик, пов'язаний із недалекоглядністю власників або акціонерів. Часто власники орієнтовані на отримання швидкого прибутку, що може суперечити цілям менеджменту, спрямованим на довгостроковий розвиток компанії, включаючи реалізацію принципів соціальної відповідальності.

Балансування цих інтересів є важливим завданням для забезпечення стійкого зростання та мінімізації конфліктів, які можуть перерости у стратегічні ризики для підприємства.

Серед джерел ризиків для соціально відповідальних підприємств слід також зазначити недоліки у проведенні внутрішнього соціального аудиту. Ці

ризика пов'язані з наступними факторами:

1. **Недосконалість внутрішнього соціального аудиту:** аудит здійснюється підрозділом, відповідальним за розробку соціально орієнтованих заходів, що часто супроводжується:

- недостатньою професійною підготовкою фахівців;
- відсутністю ефективної системи навчання та підготовки соціальних аудиторів.

2. **Низький пріоритет соціальної відповідальності у загальній стратегії підприємства:**

- впровадження принципів КСВ не є основним завданням підприємства, що ускладнює інтеграцію цих принципів у діяльність інших підрозділів;
- відсутність підтримки керівництва призводить до того, що діяльність спеціалістів із соціальної відповідальності може сприйматися як формальність і часто ігноруватися.

3. **Обмежена об'єктивність аудиту:**

- найбільш компетентною групою для оцінки соціальної діяльності підприємства є представники підрозділу, який її здійснює, що може впливати на об'єктивність оцінок;
- існування особистих зв'язків між керівниками контролюючих і перевірних підрозділів може знижувати ефективність та неупередженість аудиторської перевірки.

Виявлення та усунення цих ризиків вимагає комплексного підходу, зокрема:

- удосконалення системи підготовки фахівців із соціального аудиту;
- підвищення значення соціальної відповідальності в корпоративній стратегії;
- забезпечення незалежності підрозділів, що здійснюють контроль і аудит.

Такий підхід сприятиме підвищенню якості впровадження принципів КСВ та зменшенню впливу нефінансових ризиків.

У таких умовах виникає ризик навмисного викривлення результатів діяльності з боку відповідального персоналу. Це може включати:

- Фальсифікацію даних про ефективність соціальних заходів, щоб створити ілюзію успішної роботи;
- Перекладання відповідальності на інші підрозділи, що може спричинити внутрішні конфлікти та послабити координацію роботи.

Для великих підприємств додатково актуальними є соціальні ризики, пов'язані з діяльністю суміжних компаній, зокрема:

- Дочірніх підприємств;
- Материнських компаній;
- Інших компаній, що входять до того ж об'єднання.

У таких випадках ризики пов'язані з можливими неетичними діями однієї зі споріднених компаній. Наприклад:

- Якщо суміжне підприємство порушує етичні норми чи займається недобросовісною діяльністю, це може завдати шкоди репутації всього об'єднання.
- Негативне сприйняття зі сторони суспільства, ЗМІ чи інших стейкхолдерів часто переноситься на всі підприємства, які мають зв'язок із порушником.

Для зменшення таких ризиків підприємствам варто:

1. Запровадити єдині стандарти етичної поведінки для всіх компаній у групі.
2. Посилити внутрішній контроль та аудит щодо відповідності діяльності суміжних підприємств принципам КСВ.
3. Налагодити прозорі механізми взаємодії між підприємствами всередині об'єднання, що дозволить швидко реагувати на порушення.

4. Розробити комунікаційні стратегії, які дозволять диференціювати імідж окремих підприємств у разі кризових ситуацій.

Також значною групою внутрішньофірмових ризиків є ризики, пов'язані з управлінням персоналом підприємства. Їхня важливість зумовлена двома ключовими аспектами:

1. Роль працівників у реалізації соціальних ініціатив:
 - Успіх корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) значною мірою залежить від залучення персоналу до втілення соціальних проєктів.
 - Мотивація, професійність та відповідальність працівників безпосередньо впливають на якість і ефективність реалізованих заходів.
2. Спрямованість соціальних ініціатив на персонал:
 - Внутрішні соціальні програми насамперед адресовані співробітникам, включаючи заходи з покращення умов праці, підвищення кваліфікації, забезпечення соціальних гарантій та благополуччя.
 - Невдоволення чи низька мотивація працівників можуть знизити ефективність цих ініціатив і створити ризики для репутації підприємства.

Основні ризики, пов'язані з управлінням персоналом, включають:

- Високий рівень плинності кадрів, що призводить до втрати кваліфікованих фахівців і знань.
- Недостатній рівень залученості працівників до соціальних проєктів, що може посилити недовіру до КСВ-стратегії.
- Конфлікти між підрозділами або співробітниками через нерівномірність розподілу соціальних благ.
- Відсутність чіткої системи мотивації для участі в соціальних ініціативах.

Рекомендовані заходи для мінімізації цих ризиків:

- Впровадження прозорих і зрозумілих принципів управління персоналом.
- Розробка ефективної системи мотивації, яка включатиме не лише

матеріальне заохочення, а й можливості професійного розвитку.

- Підтримка відкритої комунікації з працівниками для формування довіри до соціальних ініціатив.
- Моніторинг рівня задоволеності персоналу умовами праці та реалізованими соціальними програмами.

Такі заходи сприятимуть покращенню корпоративного клімату, зниженню внутрішніх ризиків і підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Особливості управління персоналом підприємства передбачають врахування низки важливих аспектів, серед яких варто виділити наступні:

1. Складність оцінки роботи працівників:

- В умовах обмеженої поінформованості керівника щодо обсягів роботи, необхідної для досягнення результату, можуть виникати труднощі у визначенні реальної продуктивності окремих співробітників.
- Це створює ризики зниження ефективності роботи через неправильне розподілення ресурсів або недостатнє стимулювання працівників.

2. Труднощі оцінки індивідуального внеску у колективний результат:

- У ситуаціях, коли робота виконується колективно, визначити внесок кожного члена команди може бути непросто.
- Це може призводити до відчуття несправедливості серед працівників, що, у свою чергу, знижує мотивацію і залученість.

Для вирішення цих проблем варто застосовувати:

- Системи об'єктивного оцінювання результатів: використання KPI (ключових показників ефективності) або інших інструментів, що враховують специфіку роботи кожного співробітника.
- Регулярний зворотний зв'язок: налагодження відкритої комунікації між керівництвом і працівниками для уточнення очікувань та оцінки виконання завдань.

- Командне оцінювання: врахування результатів колективної діяльності з одночасним заохоченням індивідуальних зусиль.

Такі заходи сприятимуть більш точній оцінці роботи працівників, зменшенню конфліктів та підвищенню продуктивності в організації.

Управління персоналом стикається з низкою викликів, які впливають на ефективність роботи та мотивацію співробітників. Розглянемо основні аспекти:

1. Невідповідність оплати праці фактичній ефективності роботи:
 - Якщо система оплати праці не враховує реального внеску кожного співробітника, це може призвести до демотивації навіть відповідальних працівників.
 - Урівняння заробітків між тими, хто працює ефективно, та менш відповідальними працівниками, породжує відчуття несправедливості, що іноді може викликати саботаж роботи.
2. Складність та витратність моніторингу ефективності:
 - Оцінка результативності праці часто є складним і дорогим процесом, особливо на великих підприємствах.
 - Неконтрольовані працівники можуть діяти у власних інтересах, які не завжди збігаються з цілями керівництва.
 - Крім того, існують обмеження щодо моніторингу, пов'язані з правами працівників, впливом на психологічний клімат у колективі та низькою практичною цінністю отриманих даних у деяких випадках.
3. Складність створення ефективної системи стимулювання:
 - Недосконала система стимулів може не враховувати потенціал працівників, недостатньо заохочувати їх до відповідальної роботи або несправедливо оцінювати робочі зусилля.
 - Це знижує рівень залученості та мотивації персоналу, що прямо впливає на продуктивність.

Рекомендації для вирішення зазначених проблем:

- Запровадження диференційованих систем оплати праці: використання чітких критеріїв оцінювання та прив'язки винагороди до конкретних результатів роботи.
- Автоматизація моніторингу ефективності: застосування цифрових інструментів, які дозволяють знизити витрати на контроль і мінімізувати суб'єктивність.
- Побудова прозорої системи стимулювання: створення програм мотивації, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні заохочення (професійний розвиток, соціальні гарантії, визнання заслуг).
- Поліпшення психологічного клімату: забезпечення відкритого зворотного зв'язку та врахування думки працівників при розробці політик, пов'язаних із їхньою роботою.

Всі ці заходи спрямовані на формування ефективного управління персоналом, яке дозволить повністю розкрити потенціал співробітників та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ризики, пов'язані із зовнішнім оточенням соціально-відповідального підприємства, можуть мати серйозні наслідки для його функціонування та репутації. Основні з них включають:

1. Ризики, пов'язані з діяльністю державних органів влади:

- Конфлікт інтересів: Підприємства фокусуються на економічних цілях, тоді як органи влади орієнтовані на досягнення суспільного добробуту. Це може призводити до розбіжностей у пріоритетах.
- Надмірна регуляція: Органи влади можуть використовувати соціально-відповідальні підприємства для вирішення соціальних проблем регіону, що спричиняє додатковий фінансовий тиск на бізнес.
- Непередбачуваність політики: Часті зміни у законодавстві або введення нових правил можуть ускладнювати адаптацію бізнесу.

2. Ризики, пов'язані з недосконалістю зовнішнього соціального аудиту:

- Економічна залежність аудиторів: Якщо компанія-аудитор фінансово залежна від підприємства, яке перевіряється, це може впливати на об'єктивність її висновків.
- Встановлення особистих зв'язків: З часом між працівниками підприємства і представниками аудиторської фірми можуть виникати неформальні відносини, що знижують якість перевірки.
- Спрощення процедур: Аудитори можуть уникати висвітлення певних проблем через заниження критеріїв оцінки, що формально створює ілюзію відповідності стандартам, але не відображає реальної ситуації.
- Вплив перевірених працівників: Представники підприємства можуть свідомо чи несвідомо впливати на процес перевірки, що призводить до спотворення результатів.

Рекомендації для зменшення впливу зовнішніх ризиків:

- Покращення комунікації з органами влади: Налагодження діалогу для гармонізації інтересів бізнесу і держави, участь у формуванні регіональних і національних соціальних програм.
- Реалізація стандартів прозорості: Дотримання міжнародних стандартів звітності (GRI, AA1000) для підвищення довіри з боку держави і суспільства.
- Розширення конкуренції серед аудиторів: Використання декількох незалежних аудиторів для уникнення залежності від одного постачальника послуг.
- Впровадження автоматизації: Залучення цифрових платформ для моніторингу соціальної відповідальності, які мінімізують суб'єктивний вплив людського фактору.

Управління зазначеними ризиками сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню його стійкості та збереженню довіри серед зацікавлених сторін.

Зовнішні ризики, пов'язані з діяльністю постачальників та

підприємств-аутсорсерів, є серйозним викликом для соціально відповідальних підприємств, оскільки вони можуть впливати як на репутацію, так і на операційну діяльність компанії. Основні аспекти цих ризиків включають:

1. Обмежений вплив на постачальників і аутсорсерів:

- Відсутність узгодженості в цінностях: У випадках, коли галузь, до якої належать постачальники, не підтримує принципів соціальної відповідальності, важко знайти відповідного партнера.
- Невиконання соціальних зобов'язань: Постачальники, навіть приймаючи політику КСВ, можуть порушувати її через фінансовий тиск, зміну пріоритетів або недостатній рівень контролю.

2. Ризики репутаційних втрат:

- Асоціативна шкода: Дії постачальників або аутсорсерів, які суперечать принципам КСВ (наприклад, використання дитячої праці, неетичні практики виробництва тощо), можуть негативно вплинути на репутацію основного підприємства.
- Інформаційна асиметрія: Соціально відповідальне підприємство не завжди має доступ до повної інформації про діяльність своїх постачальників.

3. Залежність від постачальників:

- Ризик монополізації: Якщо соціально відповідальний постачальник є унікальним, це збільшує ризик залежності від нього і знижує гнучкість підприємства.
- Підвищення витрат: Пошук і співпраця з постачальниками, які дотримуються принципів КСВ, можуть вимагати додаткових ресурсів і часу, що впливає на собівартість продукції.

Рекомендації щодо зниження ризиків:

1. Встановлення чітких стандартів: Укладання договорів із постачальниками, що включають вимоги до соціальної відповідальності, та

регулярний моніторинг їх дотримання.

2. Аудит постачальників: Проведення регулярного аудиту партнерів щодо відповідності принципам КСВ, бажано із залученням незалежних аудиторів.

3. Диверсифікація постачальників: Уникнення залежності від одного партнера шляхом залучення кількох постачальників із подібними стандартами.

4. Підтримка розвитку постачальників: Інвестування у навчання та підтримку постачальників для адаптації до стандартів соціальної відповідальності.

5. Інтеграція цифрових рішень: Використання платформ для моніторингу ланцюжків постачання та перевірки дотримання соціальних стандартів.

Соціально відповідальне підприємство може розробляти спільні програми з постачальниками для популяризації принципів КСВ у галузі. Це сприятиме не лише зменшенню ризиків, а й покращенню загального іміджу підприємства як лідера у впровадженні відповідальних практик.

Інформаційна асиметрія у взаємодії між підприємством і споживачами, а також розбіжність інтересів підприємства та груп впливу є важливими джерелами зовнішніх ризиків. Розглянемо ці аспекти докладніше:

1. Ризики, пов'язані з інформаційною взаємодією зі споживачами:

- Залежність від ключових споживачів: для підприємств, особливо великих промислових, які виробляють спеціалізовану продукцію, взаємодія з обмеженим колом великих споживачів створює ризик залежності. У разі зміни потреб чи фінансового стану цих клієнтів підприємство може втратити суттєву частину доходів.

- Асиметрія інформації про продукцію: У споживачів може бути недостатньо інформації про якість, екологічність чи інші характеристики продукції, що може призводити до втрати довіри або зниження продажів.

- Непередбачувана поведінка споживачів: Різка зміна уподобань, спричинена новими тенденціями чи інформаційними кампаніями, може негативно вплинути на попит.

2. Розбіжність інтересів підприємства та груп впливу:

- Групи тиску та громадська думка: Організації чи об'єднання, які представляють інтереси суспільства, екології, прав працівників тощо, можуть вимагати від підприємства заходів, що суперечать його економічним інтересам. Це може включати тиск щодо зниження цін, зменшення впливу на довкілля, покращення умов праці або прозорості діяльності.

- Конфлікти через інформаційні кампанії: Негативні інформаційні кампанії, спрямовані на критику підприємства, можуть призводити до репутаційних втрат і викликати соціальну напругу.

Рекомендації щодо зниження ризиків:

1. Диверсифікація клієнтської бази:
 - Пошук нових ринків і споживачів для зменшення залежності від ключових клієнтів.
2. Прозорість інформаційної політики:
 - Надання повної і достовірної інформації про продукцію, включаючи її характеристики, виробничі процеси та відповідність соціальним стандартам.
3. Інформаційний моніторинг:
 - Регулярний аналіз ринку і громадської думки для передбачення змін у поведінці споживачів та попередження негативного впливу.
4. Взаємодія з групами впливу:
 - Побудова діалогу з громадськими організаціями, профспілками, медіа та іншими групами впливу для узгодження інтересів та попередження конфліктів.
5. Розробка антикризової стратегії:
 - План дій у випадках тиску з боку груп впливу чи виникнення

інформаційних атак, який включає оперативне реагування та коригування комунікаційної політики.

Ризики, пов'язані з інформаційною взаємодією зі споживачами та групами впливу, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Управління цими ризиками вимагає системного підходу, спрямованого на побудову прозорих і взаємовигідних відносин із ключовими стейкхолдерами.

Процес управління нефінансовими ризиками є багатокомпонентним і спрямованим на створення комплексної системи, яка забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Для успішного впровадження системи управління нефінансовими ризиками на підприємстві важливо дотримуватися чітко визначених етапів, кожен з яких сприяє створенню ефективної стратегії з управління ризиками, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін та особливості бізнес-середовища. Як зазначено, процес впровадження включає кілька важливих етапів:

Етапи впровадження системи управління нефінансовими ризиками:

1. Розробка політики підприємства в галузі управління нефінансовими ризиками. На першому етапі підприємство формує основи управління нефінансовими ризиками, включаючи створення політики, яка визначатиме основні принципи та стратегію для мінімізації таких ризиків. Важливим є розробка понятійного ряду, що охоплює визначення термінів, принципів і підходів до управління ризиками. У цій політиці зазначаються:

- Місія та цілі підприємства в контексті соціальної відповідальності.
- Принципи взаємодії зі стейкхолдерами.
- Зобов'язання щодо екологічної та соціальної відповідальності.
- Загальні принципи управління нефінансовими ризиками.

2. Створення карти нефінансових ризиків

На другому етапі розробляється карта ризиків, яка допомагає

візуалізувати і класифікувати потенційні загрози для підприємства. Карта створюється на основі результатів різноманітних досліджень, таких як:

- Анкетування співробітників, споживачів, постачальників, партнерів та інших стейкхолдерів.
- Інтерв'ю з менеджерами та ключовими фахівцями підприємства для збору внутрішньої інформації.
- Експертна оцінка і консультування зовнішніх фахівців для виявлення можливих ризиків.
- Аналіз внутрішньої та зовнішньої звітності, що дозволяє визначити можливі аспекти для вдосконалення.
- Аналіз бізнес-процесів та аналіз сценаріїв для прогнозування потенційних негативних ситуацій.
- Маркетингові дослідження, статистичні методи та інші методи діагностики.

З цієї інформації складається каталог нефінансових ризиків, який містить всі потенційні ризики, визначені під час аналізу. Вони оцінюються за допомогою ранжування (наприклад, за ступенем ймовірності та тяжкості наслідків) і класифікуються у відповідні категорії.

3. Оцінка та ранжування ризиків Оцінка ризиків є ключовим етапом у процесі управління нефінансовими ризиками. Під час цього етапу оцінюються ймовірність кожного ризику, а також його можливі наслідки для діяльності підприємства. Це дозволяє підприємству пріоритетизувати ризики та на основі отриманих даних приймати рішення щодо розробки заходів для мінімізації або нейтралізації таких загроз.

4. Прийняття карти ризиків керівництвом Після того як карта ризиків була створена та оцінена, її зміст і стратегія з управління ризиками приймаються керівництвом підприємства. Цей етап є важливим, оскільки на цьому етапі визначається, які саме ризики будуть підлягати подальшому управлінню, а які – можуть бути відкладені або ігноровані, залежно від

їхнього впливу на діяльність підприємства.

Цей поетапний процес дозволяє підприємству сформулювати чітку стратегію для виявлення, оцінки та управління нефінансовими ризиками, що є важливим кроком на шляху до сталого розвитку та підвищення соціальної відповідальності. Ретельна підготовка, аналіз і планування ризиків дозволяє знизити ймовірність негативних впливів на бізнес і забезпечити його довгострокову успішність.

Процес управління нефінансовими ризиками включає розробку та реалізацію детальної стратегії, яка визначає всі етапи та інструменти для ефективного управління такими ризиками. Ось як виглядає цей процес:

1. Розробка стратегії управління нефінансовими ризиками

На цьому етапі підприємство розробляє стратегію управління нефінансовими ризиками, яка включає:

- Методи управління нефінансовими ризиками, які можуть включати превентивні заходи, плани реагування на кризові ситуації та стратегії мінімізації ризиків.
- Ключові показники та індикатори ефективності (KPI), які допомагають оцінити успішність управління ризиками. Ці індикатори можуть включати, наприклад, рівень задоволення стейкхолдерів, кількість інцидентів або порушень, що мають соціальний чи екологічний вплив, і т.д.
- Розподіл компетенцій між власниками та менеджментом підприємства у контексті управління нефінансовими ризиками. Це забезпечує чітке визначення відповідальності та ролей у процесі прийняття рішень щодо ризиків.
- Фінансове забезпечення системи управління нефінансовими ризиками, що включає оцінку необхідних ресурсів для ефективної реалізації стратегії (наприклад, витрати на навчання, аудит, консультації, впровадження технологій моніторингу та управління).

2. Оперативне управління нефінансовими ризиками

Цей етап передбачає реалізацію практичних заходів для управління ризиками. Він включає:

- Розробку комплексів заходів та проектів, спрямованих на зниження або мінімізацію впливу нефінансових ризиків. Це можуть бути заходи щодо покращення репутації, соціальних ініціатив, покращення взаємодії з партнерами чи органами влади.
- Регламенти взаємодії структурних підрозділів підприємства, які беруть участь у процесі управління ризиками. Встановлення чітких процедур і правил забезпечує синергію між різними департаментами та надає можливість ефективно реагувати на зміни в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.
- Центри відповідальності за управління нефінансовими ризиками. Визначення конкретних осіб або підрозділів, відповідальних за контроль і реалізацію конкретних заходів, дозволяє підвищити ефективність управління.
- Роль відносин із засобами масової інформації (ЗМІ). Налагодження партнерських взаємин із ЗМІ та ключовими зацікавленими сторонами (наприклад, клієнтами, громадськими організаціями) важливо для коректного висвітлення діяльності підприємства і зниження репутаційних ризиків.

3. Моніторинг та оцінка ефективності управління нефінансовими ризиками

Підприємство повинно постійно моніторити виконання заходів для управління ризиками і оцінювати їх ефективність:

- Оцінка рівня досягнення стратегічних цілей, що визначаються на першому етапі. Це дозволяє зрозуміти, чи досягнуті встановлені цілі, а також виявити слабкі місця в процесі управління ризиками.
- Моніторинг виконання запланованих заходів дозволяє відстежувати прогрес та своєчасно коригувати стратегію в разі потреби.

4. Нефінансова звітність

Ключовим етапом є підготовка нефінансової звітності, яка має на меті інформувати зацікавлені сторони (стейкхолдерів) про результати управління нефінансовими ризиками:

- У звітності наводяться дані про досягнення цілей соціальної відповідальності, виконання заходів із мінімізації екологічних, соціальних та інших нефінансових ризиків.
- Звітність має бути прозорою, об'єктивною та включати аналіз ризиків, заходів з їх мінімізації та впливу на бізнес.

Поетапний підхід до управління нефінансовими ризиками дозволяє підприємству системно реагувати на виклики та зменшувати можливі загрози, що виникають у соціальному, екологічному, репутаційному та інших нефінансових аспектах. Це не тільки допомагає знижувати ризики, але й підвищує довіру до бренду та сприяє сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

З впровадженням системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в управлінні підприємством важливим етапом є підготовка і випуск нефінансового звіту, який також може бути названий соціальним звітом або звітністю у галузі сталого розвитку. Цей звіт служить важливим інструментом для аналізу управління нефінансовими ризиками та надає керівництву підприємства комплексну картину з різних нефінансових аспектів бізнесу, таких як соціальна відповідальність, екологія, корпоративна етика та відносини зі стейкхолдерами.

Процес складання нефінансового звіту дозволяє:

1. Аналізувати управління нефінансовими ризиками, надаючи можливість оцінити, як підприємство справляється з викликами в галузі соціальної та екологічної відповідальності.
2. Формувати цілісне уявлення про соціальну діяльність підприємства, вплив на оточення та взаємодію з важливими групами

стейкхолдерів.

3. Інформувати стейкхолдерів, включаючи споживачів, інвесторів, органи влади, працівників, про зусилля підприємства в напрямку сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Результативність управління нефінансовими ризиками можна оцінити через такі досягнення:

1. Соціальна відповідальність на ринку та в суспільстві: Підприємство повинно сприйматися як соціально відповідальний учасник ринку. Це створює додаткові можливості для бізнесу, підвищує лояльність клієнтів та зміцнює довіру до бренду.

2. Прогнозування змін і реакція на них: Керівництво повинно виявляти здатність прогнозувати можливі зміни, що впливають на репутацію підприємства, і своєчасно реагувати на ці зміни. Це забезпечує оперативне коригування стратегій для збереження іміджу та уникнення репутаційних втрат.

3. Мінімізація впливу негативних факторів: Успішне управління соціальними та екологічними ризиками дозволяє знижувати вплив негативних внутрішніх та зовнішніх факторів на імідж і репутацію підприємства, що є важливим аспектом для довгострокового успіху.

4. Відповідність поведінки працівників цінностям підприємства: Ретельно розроблені корпоративні цінності та етика мають бути втілені в поведінці працівників. Це позитивно позначається на корпоративній культурі та зміцнює внутрішні зв'язки в колективі.

5. Висока кваліфікація персоналу: Успіх управління нефінансовими ризиками також визначається рівнем кваліфікації працівників та керівників. Керівництво має стежити за підвищенням кваліфікації на всіх рівнях, щоб забезпечити високий рівень управління соціальними ініціативами та ризиками.

6. Удосконалення корпоративного управління: Управління

нефінансовими ризиками вимагає ефективної системи корпоративного управління, де розподіл обов'язків між підрозділами та відповідальність за виконання завдань є чітко визначеними.

7. Досягнення стратегічних цілей підприємства: Останнім, але не менш важливим досягненням є виконання стратегічних цілей підприємства, включаючи соціальні ініціативи. Вони мають бути тісно пов'язані з бізнес-цілями і враховувати потреби та інтереси стейкхолдерів.

Нефінансовий звіт стає важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності, надаючи підприємству можливість показати свою ефективність в управлінні нефінансовими ризиками. Це не тільки дозволяє підприємству формувати позитивний імідж та зміцнювати довіру до бренду, але й допомагає йому виявляти слабкі місця, оптимізувати внутрішні процеси і сприяти сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

3.3. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого бізнесу

Україна активно впроваджує Цілі сталого розвитку (ЦСР), прийняті у рамках Порядку денного в галузі сталого розвитку до 2030 року. Цей процес відображає прагнення країни інтегрувати міжнародні стандарти сталого розвитку у національну політику та управління. Основні аспекти адаптації ЦСР в Україні:

Основні кроки з адаптації та впровадження ЦСР в Україні:

1. Адаптація цілей:
 - Україна розробила власну систему ЦСР, яка враховує специфіку національного розвитку.
 - Вона включає 86 завдань і 183 показники для моніторингу, що дозволяє враховувати локальні пріоритети та виклики.
2. Інституційна основа:
 - Створено Міжвідомчу робочу групу з питань ЦСР, яка координує

впровадження та моніторинг досягнення цілей.

- Визначено відповідальність за виконання завдань між різними міністерствами, що підвищує ефективність їх реалізації.

3. Законодавча та нормативна база:

- Указ Президента України закріплює ЦСР як ключовий орієнтир для розробки програмних та прогнозних документів.

- Аналіз існуючих стратегій та програм продемонстрував, що ЦСР інтегровані у 162 нормативно-правові акти та понад 4,3 тисячі заходів.

4. Моніторинг та оцінка:

- Розроблено національну систему моніторингу, яка дозволяє оцінювати прогрес у досягненні ЦСР.

- Ведеться систематичний аналіз виконання цілей та відповідності існуючих політик міжнародним зобов'язанням України.

Значення для розвитку України:

- Інтеграція ЦСР у національні програми сприяє досягненню економічного, соціального та екологічного балансу.

- Прозорість і підзвітність в процесі моніторингу сприяють залученню суспільства до процесу сталого розвитку.

- ЦСР служать основою для залучення міжнародної підтримки, включаючи фінансову допомогу та експертну підтримку.

Впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР) в Україні не лише сприяє забезпеченню сталого майбутнього країни, а й створює нові можливості для інтеграції принципів сталого розвитку у фінансовий сектор. Усвідомлення впливу екологічних, соціальних та управлінських ризиків (ESG-ризиків) на фінансову стабільність банків і небанківських установ стає дедалі актуальнішим.

Розвиток сталого фінансування в Україні:

1. Партнерство з міжнародними організаціями:

- Національний банк України (НБУ) у співпраці з Міжнародною

фінансовою корпорацією (IFC) реалізує проєкт розвитку сталого фінансування.

- Підписання Договору про співпрацю від 16 квітня 2021 року визначило основи інтеграції екологічних, соціальних і управлінських стандартів у фінансову діяльність.

2. Політика розвитку сталого фінансування НБУ (до 2025 року):

- Згідно з цією політикою, система управління екологічними та соціальними ризиками інтегрується в загальну систему управління ризиками фінансових установ.

- Упровадження нових підходів:

- Для банківських установ: з 2023 року.

- Для небанківських фінансових установ: з кінця 2024 року.

3. Цілі сталого фінансування:

- Підвищення стійкості фінансового сектору до ESG-ризиків.

- Забезпечення довгострокової стабільності фінансових установ.

- Формування стандартів і механізмів оцінки екологічних та соціальних ризиків у фінансовій діяльності.

4. Очікувані результати:

- Зменшення екологічного та соціального впливу діяльності фінансових установ.

- Забезпечення відповідності міжнародним стандартам і залучення інвестицій у сталий розвиток.

- Підвищення прозорості та відповідальності фінансових установ перед суспільством.

Реалізація сталого фінансування відкриває перед Україною нові перспективи, зокрема:

- Економічна вигода: забезпечення доступу до міжнародних ринків капіталу для підприємств, які впроваджують екологічні та соціальні стандарти.

- Підвищення довіри: зростання довіри до фінансових установ з боку громадян, інвесторів та міжнародних партнерів.

- Реалізація ЦСР: створення платформи для розвитку сталих проєктів у ключових секторах економіки.

«Розвиток сталого фінансування в Україні є важливим кроком для інтеграції екологічних, соціальних та управлінських стандартів у фінансовий сектор. Це сприятиме забезпеченню довгострокової стабільності фінансових установ, підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародній арені та сталому розвитку економіки загалом» [51].

«ESG-ризики – це ризики, пов'язані з екологічними, соціальними та факторами корпоративного управління, які впливають на фінансову стабільність та репутацію» [51].

Військові дії створюють серйозні виклики для екологічної ситуації та соціальної сфери, значно ускладнюючи умови для розвитку суспільства й економіки. З одного боку, конфлікти призводять до значного погіршення стану довкілля. Інтенсивне використання військової техніки, руйнування інфраструктури та промислових об'єктів викликають збільшення викидів парникових газів, а також забруднення повітря, води та ґрунту токсичними речовинами. Крім того, пошкодження природних екосистем, знищення ландшафтів і руйнування середовищ існування для диких видів тварин завдають серйозної шкоди біорізноманіттю, ускладнюючи перспективи екологічного відновлення.

З іншого боку, сучасні кризові явища, які супроводжують воєнні дії, значно загострюють соціальні проблеми. Руйнування життєво важливої інфраструктури сприяє зростанню смертності, захворюваності та погіршенню доступу до базових послуг, таких як медицина та освіта. Масова міграція, спричинена втратами житла та загрозою життю, створює демографічні зміни та соціальну напругу як у постраждалих регіонах, так і в місцях переселення. Поглиблення економічних труднощів, таких як безробіття та зростання рівня

бідності, супроводжується збільшенням конфліктності в суспільстві, що посилює вразливість не лише окремих громад, але й економіки в цілому.

Для бізнесу така ситуація становить суттєві ризики. Руйнування виробничих потужностей та логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання й втрата ринків збуту ускладнюють економічну діяльність і підвищують витрати. Одночасно збільшується потреба у виконанні соціальних зобов'язань перед працівниками та громадами, що вимагає від підприємств додаткових зусиль у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, зростає тиск із боку суспільства на бізнес у питанні надання гуманітарної допомоги та впровадження екологічних ініціатив. Ігнорування цих потреб або невиконання зобов'язань може негативно вплинути на репутацію компаній і довіру до них з боку споживачів.

Загалом військові дії створюють багатовимірні загрози, які потребують комплексного підходу для їхнього подолання. Для бізнесу це означає необхідність не лише адаптувати свої стратегії до нових умов, але й відігравати активну роль у підтримці стійкості суспільства, інтегруючи принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку у свою діяльність.

Враховувати ESG-ризики в ризик-менеджменті важливо з кількох причин.

«По перше, бізнес підлягає все більш жорстким та конкретним вимогам щодо розкриття інформації та звітності про ESG-ризики» [52].

«По друге, ESG-ризики можуть негативно позначитися на активах, ресурсах, прибутку та репутації. Наприклад, кліматичні ризики можуть призвести до збитків внаслідок фізичних подій (наприклад, повеней або пожеж), переходу до низьковуглецевої економіки (наприклад, зміни законодавства або споживчих уподобань) або литигації (наприклад, судових позовів за шкоду довкіллю)» [53]. «Соціальні ризики можуть стосуватися прав людини, працевлаштування, здоров'я та безпеки працівників та клієнтів банківського бізнесу. Управлінські ризики можуть включати

корупцію, хабарництво, порушення етичних норм тощо. По третє, інтегрування ESG-ризиків в ризик-менеджмент також може допомогти використовувати нові стратегічні можливості для залучення клієнтів, інвесторів та співробітників, які цінують сталий розвиток» [54].

«В сукупності ESG-ризика – це фактори та ризики, пов’язані з ними, які відображають ймовірність як позитивного, так і негативного впливу на фінансові результати чи платоспроможність» [55].

У табл. 3.2 відображені базові складові оцінки ESG-ризиків.

Учасники Індексу ESG прозорості розкривають загальну інформацію про компанію, інформацію про захист довкілля та відносини з громадою. Найменш висвітлюваними є питання прав людини, впровадження корпоративної соціальної відповідальності в ланцюг постачання та лідерство керівництва і компанії. Рівень прозорості українських компаній, в тому числі банків, зростає. Середній рівень розкриття інформації за показниками ESG становить: соціальні аспекти (права людини, трудові відносини, ланцюг постачання, відповідальне споживання, розвиток громад, лідерство керівництва й компанії) – 26,4%; екологічні аспекти – 36,6%; корпоративне

Таблиця 3.2 - Базові складові оцінки ESG-ризиків [54]

Елементи ESG-стратегії	Сутність ризику	Напрями оцінки
Екологічний індекс (Е)	вплив на фізичне середовище та ризику ураження компанії та її постачальників/партнерів від кліматичних явищ	– зміна клімату та викиди парникових газів (GHG); – забруднення повітря (non-GHG); – управління водними ресурсами та стічними водами; – управління відходами та небезпечними матеріалами; – циркулярність; – біорізноманіття та екосистеми, відновлення.

Продовження таблиці 3.2

Соціальний індекс (S)	соціальний вплив та пов'язаний із ним ризик від дій суспільства, співробітників, клієнтів та спільнот, з якими працюють	– трудова практика; – здоров'я та безпека; – взаємодія із суспільством; – різноманіття та залученість; – відносини з населенням, місцевий економічний розвиток; – атрибути продукції та послуг
Управлінський індекс (G)	ризик вчасності та якості прийняття рішень, зміна структури управління та розподіл прав і обов'язків між різними групами зацікавлених сторін на користь позитивного впливу на суспільство	– ділова етика, безпека даних; – розподіл капіталу, управління ланцюжками постачання; – структура управління та залученість; – стимули; – політика; – зовнішнє розкриття інформації; – позиція та пропаганда

Дослідження компанії KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні — 2021» щодо впровадження в бізнес-стратегію принципів ESG демонструє такі результати:

- «наразі серед топризиків, які визначають для себе керівники компаній, кібербезпека, проблеми довкілля та кліматичні зміни впевнено посилюють свої позиції (у світі ці ризики займають 1-е місце, в Україні — 4-е)» [38];
- «47 % респондентів в Україні та 67 % у світі говорять сьогодні про запит із боку зацікавлених сторін на збільшення звітності та прозорості з ESG-питань. Найбільший запит і тиск бачать із боку інституційних інвесторів (67 % в Україні та 52 % у світі)» [39];
- «серед організацій з високим рівнем зростання 14 % керівників в Україні (52 % у світі) вважають, що їхні програми ESG покращують

фінрезультати» [40];

- «для досягнення прогресу у вирішенні проблем зі сталого розвитку, включно зі зміною клімату й декарбонізацією економіки, керівники планують вкладати значні кошти в досягнення сталості: 24 % в Україні та 30 % керівників у світі планують інвестувати понад 10 % доходів для забезпечення сталого розвитку» [41].

Згідно з інформацією від ООН UN Global Compact, «організації, які залучені до Глобального договору, отримують на 12% вищу маржу, на 19% вищу ринкову вартість та позитивну кредитоспроможність у довгостроковій перспективі» [42].

Крім того, 2020 Sustainable Market Share Index™ показав, що «ринки продуктів, які реалізуються в умовах сталого розвитку, стрімко росте. Хоча частка таких продуктів і товарів складає лиш 16,1% CPG ринку, вона забезпечила 54,7% зростання (2015-2019), і продовжує рости, не зважаючи на пандемію. Це свідчить про те, що споживачі схильні купувати продукцію відповідальних виробників» [43].

Приватні інвестори теж стежать за використанням їхніх інвестицій. «Стало трендом звертати увагу на позитивний мультиплікатор, який може здійснити інвестиція. За даними Global Impact Investing Network (GIIN), 73% інвесторів стежать за тим, щоб їхні інвестиції хоча б частково відповідали цілям ООН» [44].

«Окрім широкої діяльності ООН, в різних частинах світу діють свої фінансові та нефінансові організації для підтримки компаній й країн, які дотримуються цілей сталого розвитку» [45].

В Європейському Союзі, наприклад, вибудована ціла архітектура по розвитку sustainable finance. Розроблена багатовекторна стратегія нейтрального впливу на клімат до 2050 року, — European Green Deal. «Введена в дію таксономія «зелених» фінансів, яка класифікує діяльність, що відповідає критеріям сталості. Це напрям для фінансових установ куди та як

спрямовувати ресурси. Також діє ціла мережа організацій, які забезпечують прозорість ринку сталих інвестицій і запобігають greenwashing (зеленого піару й маркетингу, тобто удаваного дотримування цілей сталого розвитку, імітації екополітики)» [46].

Термін «climate governance architecture» або «архітектура кліматичного врядування», незабаром тісно увійде в щоденний лексикон і роботу. «Україна уклала відповідну угоду з ЄС у лютому 2021 для синхронізації зусиль. У нас вже є Фонд енергоефективності та теплі кредити, «зелені» тарифи для відновлюваної енергетики та пільги для «зеленої» металургії, податкові пільги для електромобілів та «зелені» закупівлі» [47].

5-10 років тому відповідальність бізнесу була «родзинкою», або «приємним бонусом», а тема sustainable була відомою лише вузькому колу експертів. Тепер це необхідна умова, якщо компанія хоче виживати, конкурувати з іншими ще й отримувати прибуток. Виробництво продукції, кількість застосування пластику, екологічний слід, умови праці робітників — стали надбанням громадськості. А громадськість і влада висувують дедалі суворіші вимоги.

«У квітні комісія ЄС узгодила кліматичний закон. Це означає, що ми в одному кроці від перетворення кліматичних цілей на юридичні зобов'язання. ЄС хоче встигнути зменшити чистий викид парникових газів на 55% до 2030 року і досягнути кліматичної нейтральності до 2050 року. США не менш амбітні та теж виступили з гучною заявою про зменшення викидів CO₂ на 50-52%» [48].

«Найбільш обговорюваним елементом зеленого примусу є проєкт СВМ — Carbon Border Adjustment Mechanism. Це цілий пакет документів, який розробила Єврокомісія у липні цього року задля того, щоб скорочення викидів CO₂ стало обов'язковим і глобальним. Щоб не було такого, що вуглецевовмісні підприємства просто витісняються за межі Європи. Його навіть назвали «екологічним протекціонізмом». СВМ зіштовхує інтереси

бізнесу та боротьби з кліматичними змінами у небаченому раніше масштабі. Українським компаніям теж доведеться рахуватися з нововведеннями» [49].

Висновки до розділу 3

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже не є просто опцією, привілеєм великих компаній чи інструментом для покращення репутації та отримання конкурентних переваг. Адаптація та розвиток КСВ відповідно до умов повномасштабної війни стали ключовим фактором для виживання бізнесу, збереження працівників і внеску в об'єднані зусилля суспільства на економічному та громадському фронтах задля досягнення перемоги.

Тож, можна зробити висновки, що війна підштовхнула український бізнес до більшої гнучкості, адаптивності та соціальної активності. Корпоративна соціальна відповідальність стала важливим елементом стратегії виживання та підтримки діяльності в кризових умовах. Досвід, набутий у складний воєнний період, може закласти основу для розвитку сталого бізнесу, здатного ефективно реагувати на надзвичайні ситуації у майбутньому.

У контексті індивідуальних ризиків підприємств варто погодитися з думкою, що вдосконалення екологічних процесів у компаніях сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із факторами сталого розвитку в умовах ринкової нестабільності та невизначеності. Зокрема, проблеми, пов'язані з використанням відновлюваних і, особливо, невідновлюваних природних ресурсів, набувають дедалі більшого значення як у діяльності окремих компаній, так і в глобальних тенденціях.

ВИСНОВКИ

Ефективне впровадження ризик-менеджменту дає змогу підприємствам не тільки мінімізувати витрати та уникати потенційних фінансових збитків, але й забезпечити стійке та тривале зростання. Це вимагає не лише ретельного аналізу та управління ризиками, а й змін корпоративної культури, адаптації до нових технологій і гнучкості у прийнятті стратегічних рішень.

Урахування цих ключових аспектів ризик-менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств у глобальному економічному середовищі. Таким чином, системне впровадження та вдосконалення практик ризик-менеджменту є необхідними для успішного функціонування та сталого розвитку сучасних підприємств.

Проведений аналіз динаміки показників господарської діяльності підприємства «Бумкап», показників його фінансової стійкості та ймовірності ризику банкрутства показав, що підприємство знаходиться у зоні високого фінансового ризику.

Серед основних причини нестабільності можна назвати: зовнішні фактори: економічна криза, інфляція, нестабільність ринків; зростання вартості кредитних ресурсів; внутрішніх факторів - неефективне управління активами та зобов'язаннями, зростання короткострокових боргів без належного покриття, зниження доходів через скорочення попиту чи збільшення витрат.

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже не є просто опцією, привілеєм великих компаній чи інструментом для покращення репутації та отримання конкурентних переваг. Адаптація та розвиток КСВ відповідно до умов повномасштабної війни стали ключовим фактором для виживання бізнесу, збереження працівників і внеску в об'єднані зусилля суспільства на економічному та громадському фронтах задля досягнення

перемоги.

Тож, можна зробити висновки, що війна підштовхнула український бізнес до більшої гнучкості, адаптивності та соціальної активності. Корпоративна соціальна відповідальність стала важливим елементом стратегії виживання та підтримки діяльності в кризових умовах. Досвід, набутий у складний воєнний період, може закласти основу для розвитку сталого бізнесу, здатного ефективно реагувати на надзвичайні ситуації у майбутньому.

У контексті індивідуальних ризиків підприємств варто погодитися з думкою, що вдосконалення екологічних процесів у компаніях сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із факторами сталого розвитку в умовах ринкової нестабільності та невизначеності. Зокрема, проблеми, пов'язані з використанням відновлюваних і, особливо, невідновлюваних природних ресурсів, набувають дедалі більшого значення як у діяльності окремих компаній, так і в глобальних тенденціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 436-IV редакція від 04.03.2015 р.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>
2. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. Львів : Світ, 1998. 207 с.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 3-є вид., вип. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
4. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
5. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189–199.
6. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 68–80.
7. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
8. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. д.е.н. Д.А. Штефанича. Тернопіль : «Економічна думка», 1999. 224 с.
9. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / за заг. ред. Донець Л.І. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
10. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. № 1(3). С. 63–70.
11. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 387–391.

12. Гречко А. В., Гербеда М. В. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1006>
13. Куліш Г. П., Родніченко І. В. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 98–103.
14. Орлик О. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6 [63]. С. 218–223.
15. Добринь С. В. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4073>
16. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 43–49.
17. Белоусова С. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 277–293.
18. Кузьмінець Т. Г., Перегняк Ю. А. Управління фінансовими ризиками підприємства в умовах ринкової економіки. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 677–680.
19. Podolianchuk O., Tomashuk I. Formation of financial results of activities of agricultural enterprises of Vinnitsa region. *The scientific heritage*. 2020. № 47. Vol. 7. P. 63–73.
20. Костецький В. В., Бутов А. М. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 60–66.
21. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 51–66.

22. Управління фінансовими ризиками. URL: https://pidru4niki.com/74707/ekonomika/upravlinnya_finansovimi_rizikami
23. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори». 2022. 334 с.
24. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. 2020. 256 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/Навч%20посібник%20УФР%2027_10_2020.pdf
25. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
26. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.
27. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Харків, 2011. 82 с.
28. Крайнік О. М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 28–31.
29. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.
30. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Львів : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.
31. Opinion – Responsible Business Conduct in Times of War. *E-international relations*. URL: <http://www.e-ir.info/2022/10/22/opinion-responsible-business-conduct-in...>
32. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? Budni. URL: <https://budni.robota.ua/ru/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni>

33. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405–416. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996>
34. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biz...>
35. Поглиблена процедура належної обачності щодо прав людини для бізнесу за несприятливих обставин, спричинених конфліктом : посібник. Нью-Йорк : ПРООН, 2022. 62 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/B%2BHR_hHRDD...
36. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
37. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
38. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
39. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
40. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
41. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
42. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент

управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 74–79.

43. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Політехніка. 2004. 200 с.

44. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Між-народного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.

45. Томашук І. В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 470–478.

46. Tomashuk I. V. Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 214–220.

47. Mazur K. V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67–78.

48. Вовченко О.С. ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В БАНКАХ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. - Випуск # 50 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>

49. . UN (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015, 42809, 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

50. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. [URL:https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/assessing-environmentally-sustainable-investments.html](https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/assessing-environmentally-sustainable-investments.html)

51. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability (2012) IFS. URL:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards

52. EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firm's (2021, June). EBA/REP/2021/18. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf

53. Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf?v=4

54. Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control-Integrated Framework. 2023, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ICSR-Report.pdf>

55. Vision 2050: Time to Transform. 2021. WBCSD. URL: <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision-2050-Time-to-Transform/Resources/Time-to-Transform>

56. Technical Expert Group on Sustainable Finance Taxonomy, Technical Report (2019, June). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-reporttaxonomy_en.pdf

57. Environmental, Social and Governance. KPMG. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/12/kpmg-esg.html>

58. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ), Центр «Розвиток КСВ», Центр міжнародного приватного підприємництва. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf>

59. Riso A.L. (2021). Which Role for the Prudential Supervision of Banks in Sustainable Finance? In: Busch, D., Ferrarini, G., Grünewald, S. (eds) Sustainable Finance in Europe. EBI Studies in Banking and Capital Markets Law. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-71834-3_9.

60. Matos P. (2020). ESG and Responsible Institutional Investing Around the World. A Critical Review. CFA Institute Research Foundation. URL: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/book/rf-lit-review/2020/rflresg-and-responsible-institutional-investing.pdf>

61. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Актуальні аспекти сталого бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 6. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.032>

62. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3885>

63. Тивончук О. ESG рейтинги компаній – сутність та особливості формування. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 104–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06.

64. Фінтех тренди 2022. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://drive.google.com/file/d/1vQ-mu9Jvb7gcT1bKOFHADJC6ZwS6NIJR/view>

65. Кононенко О. ESG-рейтинги: чи актуальні для українських компаній? *Практика МФСЗ*. 2022. № 3. URL: <https://ibuhgalter.net/material/1298/25905>

66. ESG-ризик у банківській сфері. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf>

67. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

68. <https://forbes.ua/company/biznes-kotoryy-soblyudaet-pravila-ekologichnosti-i-sotsialnosti-zarabatyvaet-bolshe-kak-eto-rabotaet-17082021-2280>

