Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.334

Холівчук Ольга Петрівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження ризиків в діяльності АТ "Прикарпаттяобленерго"
(назва роботи)

«Менеджмент»
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач освітнього ступеня О.П.Холівчук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)
Науковий керівник Кочкодан Володимир Богданович к.е.н.,доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри Професор І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
PhD, ac Савчук С.В.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ - 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри Кінаш І. П.
"___"_____202__ р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Холівчук Ользі Петрівні

1. Тема роботи: Дослідження ризиків в діяльності АТ "Прикарпаттяобленерго

2. Керівник роботи Кочкодан Володимир Богданович к.е.н.,доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04. 2025 р., № 265/7

2. Строк подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи: звітні дані з підприємства, фінансові документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити): ВСТУП; РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА; РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АТ "ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО" ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ; РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ "ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО"; ВИСНОВКИ; ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

1. Схема процесу оцінки ризиків із залученням структурних підрозділів
2. Статистика пошкоджень інфраструктури
3. Сигнальна карта ключових ризиків АТ "Прикарпаттяобленерго"
4. Основні напрями вдосконалення управління ризиками

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	До 15.06.2025	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	До 05.06.2025	виконано
3	РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АТ “ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО” ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	До 10.06.2025	виконано
5	РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ “ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО”	До 13.06.2025	виконано
6	Висновки	До 15.06.2025	виконано

Студент _____ Холівчук Ольга Петрівна
(Підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

Керівник _____ Кочкодан Володимир Богданович
(Підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

«___»_____ р.

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є “Дослідження ризиків в діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»”.

Метою дослідження є комплексний аналіз ризиків, що виникають у діяльності енергетичного підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, та розробка практичних заходів з мінімізації їх впливу на стабільність функціонування компанії.

У роботі охарактеризовано специфіку діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» як підприємства критичної інфраструктури, здійснено аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища, організаційної структури, фінансового стану, ступеня цифрової трансформації, реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності. Застосовано сучасні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-, PESTLE-, SNW-аналіз, модель п’яти сил Портера, матрицю І. Ансоффа.

Проведено кількісну оцінку ключових ризиків за критеріями ймовірності, сили впливу та критичності, а також побудовано сигнальні карти ризиків. Запропоновано систему заходів з удосконалення управління ризиками, що включає організаційні, цифрові, кадрові та антикризові рішення. Обґрунтовано економічну доцільність реалізації запропонованих змін і доведено їхню ефективність для підвищення надійності та безпеки функціонування енергетичного підприємства.

Ключові слова: ризики, енергетика, Прикарпаттяобленерго, управління ризиками, стратегічний аналіз, PESTLE, SWOT, сигнальна карта, цифровізація

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Risk Analysis in the Activities of PJSC 'Prykarpattiaoblenergo'."

The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of risks arising in the operations of an energy enterprise under modern challenges, particularly in the context of full-scale war, and to develop practical measures to minimize their impact on the company's operational stability.

The paper characterizes the specific features of PJSC "Prykarpattiaoblenergo" as a critical infrastructure enterprise, analyzes its internal and external environment, organizational structure, financial performance, level of digital transformation, and implementation of corporate social responsibility principles. Modern analytical tools have been applied, including SWOT, PESTLE, and SNW analyses, Porter's Five Forces model, and the Ansoff Matrix.

A quantitative assessment of key risks has been carried out based on the criteria of probability, impact strength, and criticality. Risk signal maps have also been constructed. A system of measures for improving risk management has been proposed, including organizational, digital, personnel, and anti-crisis actions. The economic feasibility of implementing the proposed changes has been substantiated, and their effectiveness in enhancing the reliability and security of the energy enterprise has been demonstrated.

Keywords: risks, energy sector, Prykarpattiaoblenergo, risk management, strategic analysis, PESTLE, SWOT, signal map, digitalization

Зміст

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....9
1.1. Поняття ризиків та їх класифікація у підприємницькій діяльності.....9
1.2. Методи та підходи до виявлення та оцінки ризиків на підприємстві.....14
1.3. Значення ефективного управління ризиками для забезпечення стабільної діяльності підприємства.....18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АТ “ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО” ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....23
2.1. Загальна характеристика АТ “Прикарпаттяобленерго” та його внутрішнього середовища.....23
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства АТ “Прикарпаттяобленерго” та впливу ризиків.....29
2.3. Виявлення та оцінка основних ризиків у діяльності АТ “Прикарпаттяобленерго” 38
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ “ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО”.....47
3.1. Напрямки вдосконалення управління ризиками АТ “Прикарпаттяобленерго”.....47
3.2. Обґрунтування вибору заходів з вдосконалення управління ризиками.....49
3.3. Економічна доцільність впровадження пропонованих змін.....53
ВИСНОВКИ.....58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....60

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності, цифрових загроз та постійних змін регуляторного поля зростає потреба у якісному управлінні ризиками в діяльності енергетичних підприємств. Особливої уваги набуває аналіз і мінімізація ризиків для компаній критичної інфраструктури, таких як АТ «Прикарпаттяобленерго», що забезпечує електропостачання для понад пів мільйона споживачів Івано-Франківської області. У цих умовах виникає необхідність комплексного підходу до виявлення загроз, оцінки їх критичності та впровадження сучасних методів ризик-менеджменту.

Важливість теми зумовлена тим, що ефективне управління ризиками дозволяє не лише уникнути збитків, а й забезпечити безперервність діяльності підприємства, зберегти його конкурентоспроможність, підвищити якість обслуговування споживачів та адаптуватися до стрімких змін зовнішнього середовища. Аналіз ризиків та їхнього впливу на операційну стабільність компанії є критичним завданням для управлінських структур енергетичних підприємств України.

Метою бакалаврської роботи є дослідження ризиків у діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» та розробка системи управлінських рішень для мінімізації їхнього впливу з урахуванням сучасних викликів.

Основними завданнями бакалаврської роботи є:

- охарактеризувати теоретичні аспекти управління ризиками;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»;
- здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії;
- ідентифікувати основні ризики та провести їх кількісну і якісну оцінку;
- застосувати стратегічні аналітичні інструменти (PESTLE, SWOT, SNW, модель Портера, матриця Ансоффа);
- розробити заходи з удосконалення системи управління ризиками;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є діяльність АТ «Прикарпаттяобленерго» як підприємства розподілу електроенергії в умовах підвищеного рівня ризику.

Предметом дослідження є система управління ризиками підприємства, методи їх оцінки та напрями вдосконалення ризик-менеджменту.

Основні методи дослідження, що використовувалися у роботі: метод експертних оцінок, порівняльний аналіз, графічні та табличні методи візуалізації, кількісне моделювання, методи SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, SNW-аналізу, а також побудова сигнальних карт ризиків.

Інформаційно-довідковою базою дослідження стали: фінансова звітність АТ «Прикарпаттяобленерго», офіційні статистичні матеріали, наукові та аналітичні праці вітчизняних і зарубіжних авторів, публікації у профільних періодичних виданнях, нормативно-правові акти та ресурси офіційного вебсайту підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованих заходів для підвищення рівня управління ризиками на підприємстві. Вони можуть допомогти зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, оптимізувати процеси реагування та покращити безпеку функціонування компанії. *Структура роботи включає:* вступ, три розділи (теоретичний, аналітичний і практичний), висновки та перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття ризиків та їх класифікація у підприємницькій діяльності.

У теперішніх економічних умовах, що вирізняються стрімкими змінами, зростаючою конкуренцією та нестабільністю, підприємницький ризик із теоретичної категорії перетворився на практичний інструмент управлінської діяльності. Жодна господарська структура не може забезпечити стійке зростання, якщо не враховує можливі відхилення від запланованих результатів через внутрішні або зовнішні ризики. Відтак, дослідження природи підприємницького ризику, його типології та механізмів ідентифікації стало невіддільною частиною аналітичної діяльності сучасного підприємства.

У загальнонауковому розумінні ризик — це можливість настання певної події, що має потенційно негативні, а іноді й позитивні наслідки для особи або організації, яка приймає рішення. Це поняття поєднує в собі елементи невизначеності, ймовірності та наслідків.[7] У підприємницькому контексті ризик відображає нестабільність умов діяльності та неоднозначність результатів управлінських рішень, що можуть впливати на досягнення фінансових, виробничих або стратегічних цілей підприємства.

Ризик тісно пов’язаний із невизначеністю, яка виникає через недостатню або суперечливу інформацію, мінливість ринкового середовища, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. У міжнародному стандарті ISO 31000:2018, ризик трактується як «вплив невизначеності на досягнення цілей»[22, с. 4], що дозволяє розглядати його не лише як джерело загроз, а й як можливість для розвитку, інновацій чи переваги над конкурентами.

Таким чином, ризик є складним багатогранним явищем, яке потребує глибокого аналізу, класифікації та управління в межах підприємницької діяльності.

Варто також наголосити, що сучасна практика ризик-менеджменту передбачає не лише класифікацію загроз за загальноприйнятими критеріями, а й їх адаптацію до конкретного галузевого контексту. Зокрема, в енергетичному секторі, до якого належить АТ «Прикарпаттяобленерго», особливого значення набувають

технологічні, регуляторні та екологічні ризики. Для ефективного управління необхідно проводити детальний аналіз потенційних ситуацій, здатних призвести до аварій, перебоїв у постачанні, штрафів або втрати репутації.

Так, наприклад, один з реальних кейсів ризикової ситуації в енергетиці мав місце в грудні 2022 року, коли внаслідок масованих ракетних ударів по об'єктах критичної інфраструктури було знеструмлено великі регіони України. Цей випадок продемонстрував вразливість енергосистем до зовнішніх загроз і необхідність заздалегідь підготовлених сценаріїв дій. Наслідки таких подій відображаються не лише на прибутках підприємства, а й на довірі споживачів, ефективності роботи команд та здатності до швидкого відновлення.

Окрім класичної класифікації ризиків за сферами виникнення, сучасні підходи передбачають поділ за рівнем контрольованості. Цей критерій особливо важливий для розуміння того, наскільки підприємство може вплинути на конкретну загрозу. Наприклад, такі фактори, як організаційні помилки або технічні збої у внутрішніх системах (контрольовані ризики), можуть бути мінімізовані за допомогою внутрішніх політик, моніторингу та навчання персоналу. Натомість стихійні лиха або політична нестабільність (неконтрольовані ризики) вимагають побудови сценарного планування та страхування.

Ще один важливий підхід до класифікації ризиків — за функціональним характером. У цьому контексті виділяють:

- Стратегічні ризики, пов'язані зі змінами у ринку, законодавстві чи технологіях;

- Операційні ризики, що виникають у щоденній діяльності;

- Фінансові ризики, які пов'язані з рухом грошових потоків, кредитами, курсами валют;

- Комплаєнс-ризики, що стосуються невідповідності нормативним вимогам;

- Репутаційні ризики, які є наслідком неефективних рішень або зовнішнього тиску.

З метою систематизації ризиків у практиці ризик-менеджменту часто використовується побудова карти ризиків підприємства. Така карта відображає всі

типи ризиків за ступенем їхньої ймовірності та потенційного впливу. Вона є потужним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування ресурсів та формування стратегій реагування.

Крім того, в умовах воєнного стану набувають актуальності ризики продовольчої, інформаційної, ресурсної та інфраструктурної безпеки. Це означає, що системи класифікації мають бути гнучкими та включати змінні ризики, що швидко трансформуються.

Таким чином, розширене розуміння класифікації ризиків не лише допомагає структуризувати загрози, а й забезпечує основу для побудови ефективної системи управління ризиками. Успішне застосування цих знань дозволяє підприємству не лише знизити втрати, але й сформувати стратегічну перевагу на ринку, демонструючи свою готовність до будь-яких викликів.

Теоретичні основи аналізу ризиків у підприємницькій діяльності було закладено ще у працях таких економістів, як Ф. Найт, який у своїй роботі «Ризик, невизначеність і прибуток» (1921) розмежував ризик як імовірну подію, й невизначеність як неможливість точної оцінки цієї імовірності. Вітчизняні дослідники, такі як С. Раєвнєв, О. Поддєрьогін, І. Бланк, розширили це розуміння в контексті української економічної реальності, вказуючи на необхідність багаторівневої класифікації ризиків.[5,15,18]

Теоретичне осмислення категорії ризику відбувалося впродовж кількох десятиліть, охоплюючи як класичні підходи, так і сучасні національні дослідження. Для більшої наочності етапи розвитку теоретичних підходів до розуміння ризику представлено на рисунку нижче .(рис. 1.1)

Враховуючи багатовимірність ризику, у науковій та прикладній літературі сформувались різноманітні підходи до класифікації ризиків. Вони є основою побудови ефективної системи управління ризиками, оскільки дозволяють структурувати можливі загрози, визначити відповідні методи оцінки та розробити заходи мінімізації.

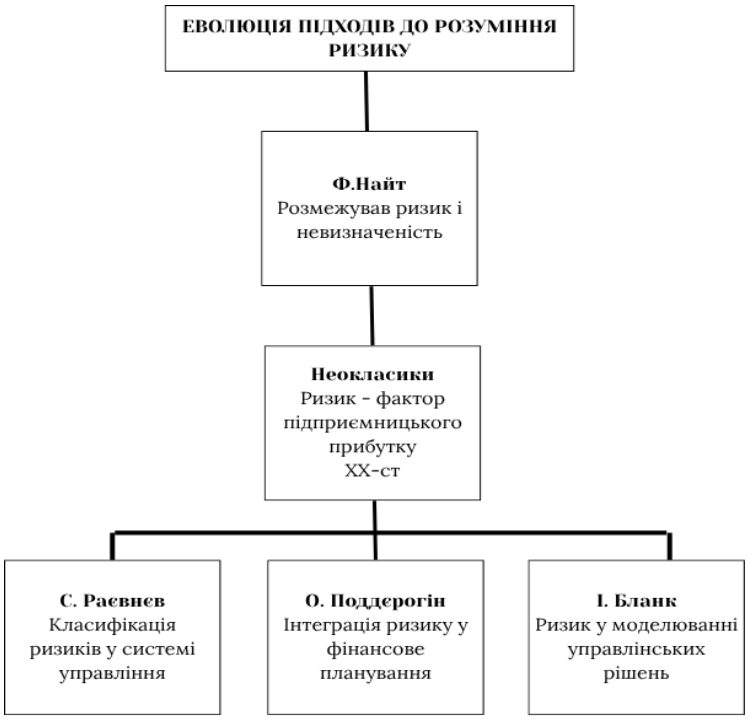


Рисунок 1.1 - Еволюція підходів ,до розуміння ризику

Джерело: Побудовано автором

Залежно від критерію, за яким проводиться класифікація, ризики поділяються на різні типи. Одним з найпоширеніших підходів є класифікація за сферою виникнення. До цієї групи належать виробничі, фінансові, комерційні, соціальні, правові, екологічні, інформаційні ризики. Наприклад, фінансові ризики охоплюють валютні, кредитні, процентні, інфляційні ризики. Основні типи ризиків, їх коротку характеристику та приклади наведено в таблиці нижче, (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Класифікація ризиків за сферою виникнення

Тип ризику	Характеристика	Приклади
1	2	3
Фінансові	Пов’язані з обігом коштів, вартістю капіталу, фінансовими втратами	Валютний, кредитний, інфляційний, процентний ризики
Комерційні	Виникають у процесі реалізації продукції або послуг	Зміна попиту, конкуренція, коливання цін

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Виробничі	Стосуються перебоїв або відхилень у виробничому процесі	Поломка обладнання, неякісна сировина, збої в поставках
Правові	Пов’язані з недотриманням нормативно-правових актів	Порушення ліцензій, договірні спори
Екологічні	Виникають через вплив на навколишнє середовище	Забруднення, витоки, штрафи за порушення екостандартів
Соціальні	Визначаються взаємодією з персоналом і соціумом	Протести, страйки, соціальне напруження
Інформаційні	Стосуються загроз для інформаційних систем і даних	Кібератаки, витік інформації, збої в IT-системах

Джерело: створено автором на основі наукових джерел

Інша класифікація передбачає поділ ризиків за джерелом походження на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики виникають унаслідок управлінських помилок, недосконалості виробничих процесів, неефективної кадрової політики. Зовнішні — формуються під впливом зовнішнього середовища: законодавчих змін, політичної нестабільності, макроекономічних факторів.

Також важливим є поділ ризиків за характером результату: чисті та спекулятивні. Чисті ризики завжди пов’язані з потенційними втратами (наприклад, аварія, пожежа), в той час як спекулятивні можуть привести як до збитків, так і до прибутку (інвестиції, інновації, вихід на нові ринки).

Особливе значення для бізнесу має також класифікація за часом дії — короткострокові та довгострокові ризики. Наприклад, укладення контракту з ненадійним партнером несе короткостроковий ризик втрати прибутку, а втрата стратегічного ринку збуту — довгостроковий ризик.

Актуальним є також поділ ризиків за ступенем контрольованості: контрольовані (якими підприємство може управляти, наприклад, операційні витрати) та неконтрольовані (пов’язані з війнами, епідеміями, політичними кризами). Врахування контрольованості ризиків дозволяє коректно розподіляти ресурси підприємства на запобігання або адаптацію.

Управління ризиками вимагає інтегрованого підходу, в межах якого необхідно не лише виявити та класифікувати ризики, а й обрати відповідні методи їх оцінювання. Серед поширених підходів — методи якісного (експертного) та кількісного (статистичного, аналітичного) аналізу. У поєднанні з класифікацією це дозволяє сформувати карту ризиків, яка є основою для розробки антикризових стратегій.

Слід зазначити, що особливого значення системна класифікація ризиків набуває у діяльності підприємств критичної інфраструктури, таких як енергетичні компанії. Для таких підприємств ризики можуть стосуватись не лише фінансових показників, а й безпеки постачання, стабільності мережі, дотримання екологічних стандартів.

Таким чином, глибоке розуміння поняття ризику та його класифікація є передумовою ефективного управління підприємством. Саме на основі теоретичних засад управління ризиками формуються практичні рішення, які дозволяють підвищити стійкість підприємства до впливу несприятливих факторів та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

1.2. Методи та підходи до виявлення та оцінки ризиків на підприємстві

Управління ризиками на підприємстві починається з їх виявлення та оцінювання, що є базовими компонентами системи ризик-менеджменту. Виявлення ризиків полягає в ідентифікації потенційних загроз, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. Цей процес включає аналіз внутрішнього середовища (організаційна структура, бізнес-процеси, ресурси) та зовнішнього (політичні, економічні, правові та інші фактори).

Найбільш поширеними підходами до виявлення ризиків є проведення експертних опитувань, інтерв’ю, мозкових штурмів, аналіз аналогічних ситуацій, побудова причинно-наслідкових схем і SWOT-аналіз. Такі методи дозволяють сформувати базу даних потенційних ризиків для подальшої оцінки.

Оцінка ризиків виконується з метою встановлення рівня їх впливу та ймовірності настання. Вона поділяється на якісну, кількісну та напівкількісну. Якісна оцінка передбачає експертне ранжування ризиків за ступенем небезпеки на основі описових характеристик. Використовуються методи експертного опитування, методу Делфі, номінальної групи, а також логічні моделі типу «дерева подій» чи «дерева рішень». Цей підхід дозволяє отримати швидке уявлення про пріоритети, однак часто є суб'єктивним і менш точним.[22]

Кількісна оцінка застосовується тоді, коли є наявні історичні або статистичні дані. Для цього використовують методи ймовірнісного аналізу, фінансового моделювання, аналізу дисперсії, теорії ігор, аналізу сценаріїв, Monte Carlo-методи, аналіз очікуваної вартості (EMV) тощо.[5] (Табл. 1.2)

Напівкількісна оцінка поєднує обидва підходи, зокрема за допомогою матриць ймовірність-наслідки, що дає змогу структуровано порівнювати ризики між собою.

Таблиця 1.2. - Основні підходи до оцінки ризиків на підприємстві

Тип оцінки	**Методи**	**Переваги**	**Недоліки**
Якісна	Експертні опитування, метод Делфі, мозковий штурм, «дерево подій», SWOT	Простота, швидке визначення пріоритетів	Суб'єктивність, низька точність
Кількісна	Статистика, аналіз сценаріїв, Monte Carlo, EMV, фінансове моделювання	Об'єктивність, точні розрахунки	Потреба в великих даних, складність
Напівкількісна	Матриці «ймовірність–наслідки», шкали балів	Компроміс між точністю та доступністю	Може бути спрощеною, не завжди гнучка

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел

Із метою ефективної реалізації процесу оцінки ризиків підприємства все частіше застосовують комбінований підхід, який передбачає поєднання якісних та кількісних методів аналізу. Це забезпечує не лише широку ідентифікацію ризиків, а й обґрунтовану оцінку їх наслідків.[16] Для кращого розуміння логіки та структури цього підходу побудовано схематичне зображення послідовності дій.(Рис.1.2)

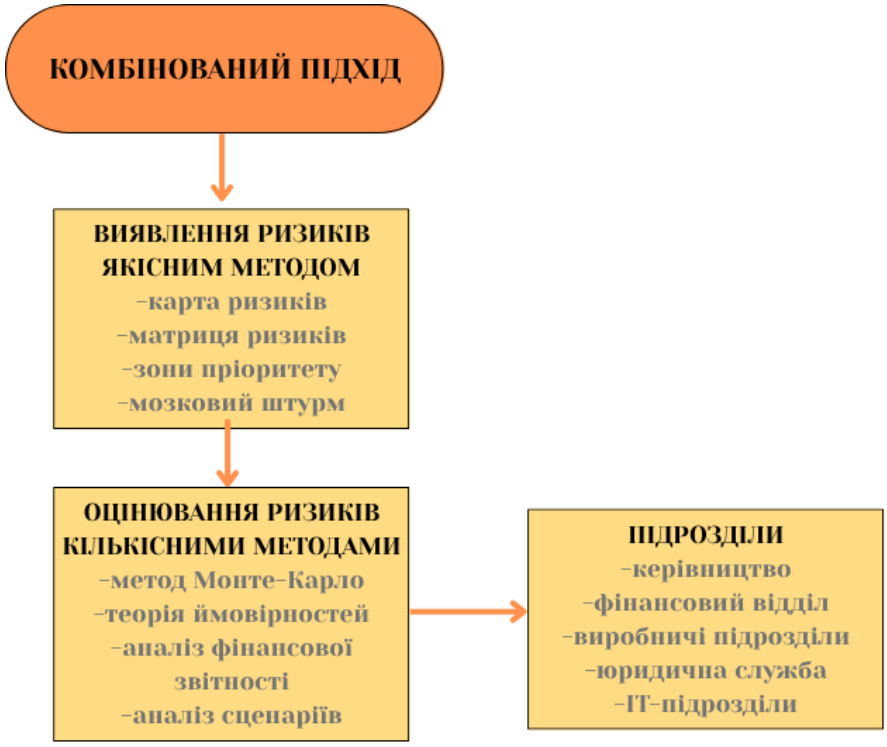


Рисунок 1.2 - Схема процесу оцінки ризиків із залученням структурних підрозділів

Джерело: побудовано автором

Застосування методів виявлення та оцінки ризиків залежить не лише від специфіки підприємства, а й від етапу управлінського циклу. На практиці ефективне виявлення ризиків базується на інтеграції різних інструментів: аналізу попередніх випадків, консультацій з експертами, побудови логічних моделей, а також сценарного планування. Наприклад, при побудові «дерева подій» аналітик оцінює, як послідовно розвиваються негативні події після початкового ризику. Це дає змогу заздалегідь побачити можливі наслідки та точки втручання.

У роботі з експертними методами особливого значення набуває метод Делфі — багатоетапне опитування фахівців, яке дозволяє досягнути консенсусу щодо найважливіших ризиків. Наприклад, на підприємстві можуть бути опитані керівники середньої ланки, технічні спеціалісти, фінансисти, IT-фахівці. Аналіз результатів дозволяє виявити, де саме ризики накопичуються, які з них є найбільш критичними.

Для побудови більш формалізованої системи виявлення ризиків застосовується SWIFT-аналіз (Structured What If Technique), що дозволяє швидко зібрати перелік «що буде, якщо...» сценаріїв та побудувати зв’язок між подіями. У

поєднанні з FMEA-аналізом (Failure Mode and Effects Analysis) це створює потужну базу для подальшого оцінювання.

У випадку кількісного аналізу ризиків доцільним є застосування аналізу очікуваної вартості (EMV). Він базується на обчисленні добутку ймовірності на величину збитків або вигод. Такий підхід дозволяє отримати середнє значення втрат, яке може бути закладене у фінансове планування. Наприклад, якщо ймовірність кіберзагрози становить 0,3, а потенційна вартість відновлення — 1 млн грн, то очікувана вартість ризику становить 300 тис. грн.

Ще одним сучасним інструментом є симуляційне моделювання методом Монте-Карло, яке передбачає побудову сотень варіантів розвитку подій на основі заданих розподілів ймовірностей. Це дає змогу побачити варіативність результатів і зону ймовірних втрат. У ризик-менеджменті енергетичних підприємств подібні моделі застосовуються для оцінки стабільності постачання, коливання витрат або термінів проєктів модернізації.

Напівкількісна оцінка, що поєднує описовий та числовий підходи, широко використовується в компаніях, де доступ до точних статистичних даних обмежений. Наприклад, матриця ймовірність–наслідки дозволяє кожному з ризиків надати ранг і порівняти їх між собою. Зазвичай використовується шкала від 1 до 5 для обох показників, після чого розраховується індекс ризику (Risk Score = Probability × Impact). Це дозволяє класифікувати ризики за зонами: зелені (незначні), жовті (середні), червоні (критичні).

Варто також підкреслити, що в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зокрема через вплив війни, економічної нестабільності та кіберзагроз, підприємства все частіше звертаються до комбінованих методів оцінки. Вони дозволяють комплексно підійти до проблеми: на якісному рівні — виявити загрози, на кількісному — оцінити потенційні втрати, на напівкількісному — розставити пріоритети реагування.

Комбінований підхід особливо ефективний в умовах обмеженого часу або ресурсів. У разі виявлення критичних ризиків підприємство може оперативно вжити заходів — наприклад, передбачити фінансові резерви, оновити технічні регламенти,

провести навчання персоналу або забезпечити дублювання критичних процесів. Таким чином, оцінка ризиків із використанням різних методів забезпечує комплексну базу для прийняття обґрунтованих рішень у сфері стратегічного управління.

Ефективне виявлення та оцінка ризиків є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та побудови стабільної системи ризик-менеджменту. Від якості цих процесів залежить здатність підприємства адаптуватись до викликів, зменшити вплив невизначеності та підвищити свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

1.3. Значення ефективного управління ризиками для забезпечення стабільної діяльності підприємства

У сучасних економічних умовах, які супроводжуються невизначеністю, високою динамікою змін та загостренням конкурентного середовища, стабільність функціонування підприємства стає однією з ключових цілей його управлінської політики. Для її досягнення недостатньо забезпечити лише фінансову рентабельність чи збалансованість ресурсів. Надзвичайно важливо сформувати надійну систему, здатну не лише реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а й попереджувати їх негативний вплив. Саме таку функцію виконує ефективне управління ризиками.

Управління ризиками — це не лише технічна процедура, а філософія діяльності підприємства, що інтегрується в його стратегію, операційні процеси та корпоративну культуру. Його значення зумовлене потребою зменшення впливу непередбачуваних факторів на досягнення цілей компанії.[23]

В умовах глобалізації, зростання кіберзагроз, нестабільності ринків та політичної турбулентності, ефективний ризик-менеджмент стає засобом не стільки уникнення небезпек, скільки формування конкурентної переваги через підготовленість до змін.

Одним з найвагоміших результатів впровадження системи управління ризиками є посилення здатності підприємства адаптуватися до змін середовища. Це проявляється у можливості швидкого реагування на несприятливі події, як-от раптова втрата постачальника, затримки в ланцюгах поставок, зміни валютного курсу чи регуляторних норм.(Рис.1.3.)

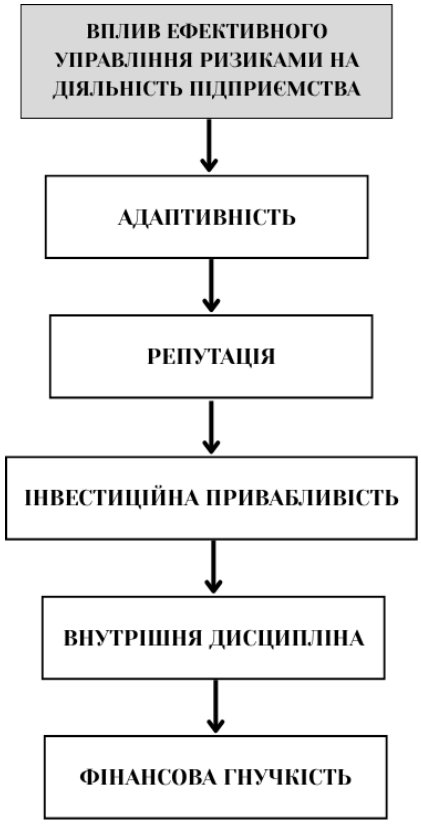


Рисунок 1.3.- Вплив ефективного управління ризиками на діяльність підприємства

Джерело: побудовано автором

Завдяки постійному моніторингу факторів ризику, підприємство завчасно ідентифікує критичні точки, розробляє альтернативні сценарії та впроваджує заходи стримування.

Крім того, ефективне управління ризиками підвищує довіру зацікавлених сторін — інвесторів, банків, споживачів, регуляторів. Прозора система оцінки й реагування на ризики свідчить про високий рівень відповідальності та передбачливості керівництва. Це може стати підґрунтям для покращення умов кредитування, залучення інвестицій, розширення партнерських відносин. З іншого

боку, підприємства, які нехтують системним ризик-менеджментом, можуть втратити конкурентні позиції навіть за незначних коливань у середовищі, що загалом може спричинити серйозні репутаційні втрати.

Зміцнення внутрішньої управлінської дисципліни також є невід'ємною перевагою ефективного управління ризиками. Коли ризик-менеджмент стає постійною практикою, у компанії формуються нові управлінські навички: стратегічне мислення, сценарне планування, мультифакторний аналіз, відповідальність на всіх рівнях. Це сприяє побудові цілісної структури, де не окремі особи, а вся організація залучена в процес передбачення, оцінки та реагування на події, що потенційно можуть порушити стабільність її діяльності.

Особливу роль управління ризиками відіграє у сфері ресурсної стійкості підприємства. Під час кризових періодів саме за рахунок якісного аналізу ризиків можна оптимізувати розподіл фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. Наприклад, у випадку порушення ланцюгів постачання або збою в інформаційних системах, заздалегідь підготовлені рішення дозволяють уникнути або мінімізувати простої, втрати товару, витрати на відновлення.

Ще один важливий аспект — це можливість проактивного стратегічного розвитку. Класичне управління ризиками зосереджене на уникненні втрат. Однак сучасна парадигма ERM (Enterprise Risk Management), яка відповідає рекомендаціям COSO та ISO 31000, передбачає виявлення не лише загроз, а й можливостей, які виникають у середовищі змін.[8] Це означає, що підприємство, яке володіє інформацією про майбутні ризики, може скористатися ними на свою користь, випередити конкурентів, адаптуватися швидше та масштабувати свої бізнес-моделі у сприятливому напрямку.

Ризик-менеджмент не лише підвищує стабільність функціонування підприємства, а й дозволяє формувати стратегії з урахуванням майбутніх викликів. Зокрема, для компаній, що належать до критичної інфраструктури, як-от АТ «Прикарпаттяобленерго», управління ризиками є основою безпеки та безперервності надання послуг. Системний ризик-менеджмент дозволяє виявляти як

миттєві, так і накопичувальні загрози, пов’язані з регуляторними змінами, перебоями в постачанні, кібератаками чи стихійними лихами.

Один із показових прикладів ефективного управління ризиками — впровадження багаторівневої структури контролю, де кожен підрозділ має власний план реагування. Наприклад, ІТ-відділ відповідальний за резервне копіювання та кіберзахист, технічний департамент — за профілактичну діагностику мереж, фінансовий — за страхування та фінансові резерви. Така інтеграція забезпечує гнучкість і прискорює час реакції в умовах загрози.

Крім безпосередніх технічних і фінансових наслідків, ефективне управління ризиками позитивно впливає на корпоративну репутацію. Компанія, що демонструє контроль над потенційними загрозами, викликає більшу довіру у споживачів, партнерів, банківських установ. У деяких випадках наявність впровадженої системи ризик-менеджменту є умовою для отримання інвестицій чи участі у міжнародних проєктах. Наприклад, багато програм ЄС (ENI, Horizon Europe) вимагають підтвердження ризикової зрілості організації.

Також слід відзначити економічний ефект від управління ризиками. Компанія, яка інвестує в превентивні заходи, у перспективі знижує витрати на усунення наслідків надзвичайних ситуацій. За даними звітів енергетичних компаній, впровадження системи управління ризиками дозволяє скоротити непрямі витрати на 10–15% щороку. Це обумовлено зниженням аварійності, штрафів, страхових виплат і втрат продуктивності.

Ще одним аргументом на користь управління ризиками є підвищення адаптивної здатності підприємства. В умовах постійних змін — як внутрішніх (організаційні перебудови), так і зовнішніх (військові дії, економічні кризи, зміни законодавства) — підприємство з гнучкою структурою ризик-контролю здатне швидко перебудувати свою діяльність. Це дозволяє не лише зменшити негативний вплив, а й використати кризу як стимул до трансформації.

Варто також згадати, що стратегічна роль управління ризиками особливо актуальна в умовах довгострокового планування. Наприклад, при розробці інвестиційних проєктів з модернізації електромереж, будівництва нових підстанцій

або інтеграції відновлюваних джерел енергії, ризик-аналіз дозволяє оцінити окупність проєкту з урахуванням змін тарифів, вартості ресурсів, макроекономічної ситуації. Це робить плани більш реалістичними та прийнятними для інвесторів.

Паралельно з цим, на сучасному етапі активно розвивається концепція проактивного управління ризиками, яка передбачає не реакцію на проблему, а її попередження. У цьому підході важливо не лише виявити ризик, а й зрозуміти його джерело, тренд розвитку, можливу ланцюгову реакцію. Саме тому у провідних компаніях світу управління ризиками тісно інтегроване з аналітикою, маркетингом, HR та навіть збройною безпекою.

Важливим аспектом сучасного ризик-менеджменту є впровадження цифрових платформ для моніторингу ризиків. Інформаційні системи ризик-контролю дозволяють централізовано збирати дані, формувати аналітичні звіти, будувати карти ризиків та визначати пріоритети втручання. Наприклад, в енергетиці активно використовуються SCADA-системи, що дозволяють в реальному часі відстежувати параметри навантаження та оперативно реагувати на відхилення.

Усі перелічені ефекти стають можливими лише за умови системності та постійного вдосконалення ризик-менеджменту. Це вимагає не лише впровадження відповідних методик (якісного, кількісного аналізу, моніторингу тощо), але й формування спеціалізованих структур, інвестування в інформаційні системи, навчання персоналу. Застосування цифрових платформ для збору, обробки та аналізу даних, а також автоматизованих систем раннього попередження значно підвищує ефективність управління ризиками.

Таким чином, ефективне управління ризиками є не лише механізмом забезпечення стабільної діяльності підприємства, але й важливим чинником його довготривалої конкурентоспроможності. Завдяки цій системі компанія здатна гнучко реагувати на виклики, зберігати репутацію, забезпечувати фінансову безпеку та реалізовувати стратегічні цілі навіть в умовах глобальної невизначеності.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АТ “ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО” ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика АТ “Прикарпаттяобленерго” та його внутрішнього середовища

Акціонерне товариство «Прикарпаттяобленерго» – стратегічне підприємство регіонального значення, що спеціалізується на розподілі електроенергії споживачам Івано-Франківщини. Центральний офіс розташований у м. Івано-Франківську за адресою вул. Індустріальна, 34[13, с. 4].На рис.2.1 зображено центральний офіс компанії.



Рисунок 2.1 - Центральнийофіс компанії АТ “Прикарпаттяобленерго”[13]

Його ліцензована зона охоплює близько 13 900 км² території області, де обслуговується понад 555 000 побутових та комерційних споживачів. Через мережі підприємства щорічно передається понад 2,6 мільярди кВт·год електроенергії.

Лінійна мережа підприємства складається з близько 26 255 км повітряних та кабельних ліній, обслуговують її понад 6 723 трансформаторних підстанцій, що забезпечує покриття всіх районних та віддалених округів області.[14]

Також, підприємство веде активну інвестиційну політику, з метою модернізації мереж, впровадження автоматизованих систем обліку, цифрових

технологій та оновлення автопарку силами власних коштів та коштів, закладених у тариф.

Структурно підприємство об’єднує 17 районних філій та центральний апарат управління, де функціонують підрозділи з експлуатації мереж, технічного обслуговування, ІТ, логістики та аналітики . Загальна чисельність персоналу складає близько 3 000 осіб, з яких понад 2 000 мають вищу або неповну вищу освіту, а майже третина — молоді фахівці до 30 років. Серед співробітників — родинні династії, що вважають роботу в енергетиці своїм свідомим життєвим вибором

Організаційна структура АТ «Прикарпаттяобленерго» охоплює кілька рівнів управління, включаючи загальні збори акціонерів, наглядову раду, ревізійну комісію та виконавчий орган — правління. Нижче наведено схему, що ілюструє ієрархію та взаємозв’язки основних органів управління компанією.(Рис.2.2)

Побудована організаційна структура АТ «Прикарпаттяобленерго» відображає ієрархічну систему управління, яка поєднує елементи лінійного та функціонального керівництва. На найвищому рівні знаходяться загальні збори акціонерів — основний орган корпоративного управління, який визначає стратегію діяльності підприємства та затверджує ключові управлінські рішення. Контроль за дотриманням політики, прийнятої акціонерами, здійснює наглядова рада, а за фінансовою звітністю — ревізійна комісія.

Операційне керівництво всією діяльністю компанії здійснює правління, яке очолює Голова правління. Він є фактичним виконавчим директором підприємства, відповідальним за реалізацію стратегічних цілей, ефективність поточної діяльності та координацію між структурними одиницями.

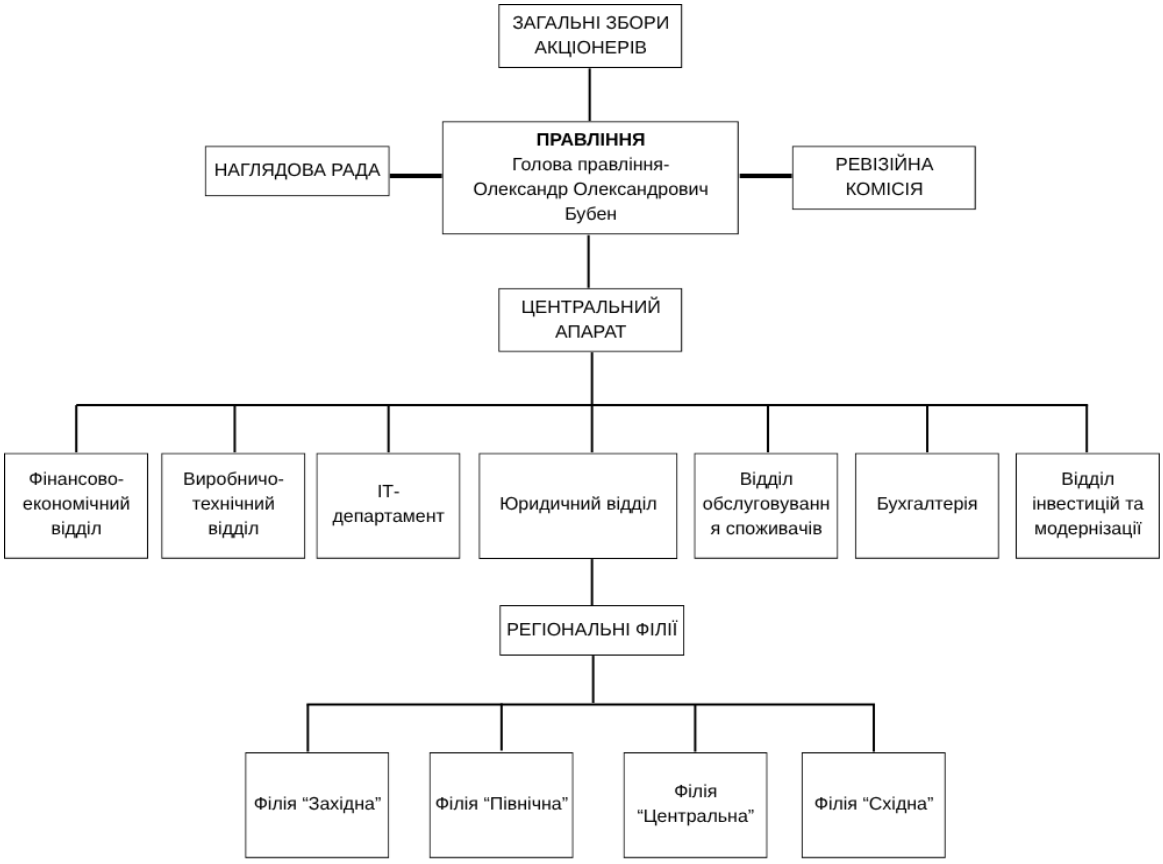


Рисунок 2.2- Організаційна структура АТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел[17]

Безпосередньо підпорядкованими голові правління є функціональні підрозділи центрального апарату: фінансово-економічний, юридичний, виробничо-технічний, IT-департамент, бухгалтерія, служба обслуговування споживачів, кадрова служба та інші. Кожен з них має чітко визначену сферу відповідальності і забезпечує підтримку ключових напрямів діяльності компанії, таких як облік, планування, правове забезпечення, інвестиційні процеси тощо.

Нижню ланку структури формують регіональні філії — укрупнені районні електромережі (РЕМ), які відповідають за оперативне виконання виробничих завдань на місцях. Керівники філій звітують перед правлінням та координуються профільними функціональними службами, що забезпечує як централізовану політику, так і ефективну локальну реалізацію.

Такий підхід дозволяє досягати балансу між стратегічним управлінням і гнучкістю у реагуванні на потреби окремих громад.

Фінансова складова підприємства демонструє стабільність: станом на 2020 рік статутний капітал перевищував 25,9 млн грн, а віток 2024 року компанія забезпечила дохід у межах 5,85 млрд грн . Для підтримки стандартів якості команда регулярно складає та виконує сезонні «декларації готовності» до осінньо-зимового періоду, дотримується нормативних вимог щодо експлуатації мереж і безпеки

Таблиця 2.1 - Доходи АТ “Прикарпаттяобленерго” за останні роки

Рік	Чистий дохід, грн
2020	1 976 429 000
2021	2 826 195 000
2022	2 783 869 000
2023	3 308 002 000
2024	5 854 600 000

Джерело : побудовано автором на основі попередніх даних фінансової звітності[17]

Внутрішнє середовище характеризується стійкою інфраструктурою, спрямованою на підвищення надійності та доступності послуг. Це проявляється у структурованому підході до підготовки співробітників, систематичному використанні цифрових каналів комунікації (особистий кабінет, call-центр, сайт) та активному використанні автоматизації обліку споживання . Ці ресурси створюють умови для високого рівня обробки звернень і оперативності в реагуванні на аварійні ситуації.

Таким чином, АТ «Прикарпаттяобленерго» має чітко сформовану інфраструктуру, потужний кадровий потенціал і прозору фінансову базу. Компанія відзначається високим рівнем цифровізації та сучасним підходом до інвестиційного розвитку. Ці чинники забезпечують стабільне функціонування та можуть стати основою для ефективного управління ризиками в подальших розділах.

Особливу увагу АТ «Прикарпаттяобленерго» приділяє реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності. У структурі внутрішнього середовища підприємства КСВ розглядається як неформальний, проте важливий напрям, що забезпечує довготривалі позитивні зв’язки з громадами, персоналом і споживачами.

Компанія підтримує численні соціальні проєкти — зокрема, освітні ініціативи для молоді (партнерство з ІФНТУНГ, проведення лекцій з енергоефективності), благодійні кампанії на підтримку ЗСУ, закупівлю генераторів і енергетичного обладнання для громад, постраждалих від бойових дій. Внутрішня культура компанії включає добровільну участь працівників у волонтерстві, що формує стійку систему довіри та лояльності всередині колективу.

Також підприємство підтримує ініціативи «зеленої енергетики», сприяє запровадженню енергоощадних технологій у громадах, а також допомагає в освітніх програмах для підвищення енергетичної грамотності населення. КСВ у цьому випадку виступає важливим елементом стратегічного розвитку, зміцнюючи репутацію компанії та її соціальну роль у регіоні.



Рисунок 2.3 - Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності в АТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело : складено автором на основі відкритих даних компанії[14]

АТ «Прикарпаттяобленерго» демонструє високий рівень цифрової трансформації, що охоплює як внутрішні операційні процеси, так і зовнішню взаємодію зі споживачами. Зокрема, компанія активно впроваджує автоматизовані системи обліку електроенергії (АСОЕ), що дозволяють здійснювати дистанційне зчитування показників та виявлення несанкціонованих втручань.

Одним із ключових рішень стало впровадження онлайн-сервісів: особистого кабінету для клієнтів, інтегрованого контакт-центру, мобільного додатку та системи електронного документообігу. Ці інструменти не лише зменшують навантаження на фронт-офіси, а й підвищують прозорість та доступність послуг для населення.

На рівні внутрішньої організації активно використовуються SCADA-системи для моніторингу параметрів мережі в реальному часі, що дає змогу оперативно реагувати на будь-які відхилення. Також розвивається аналітична платформа для оцінки навантажень, прогнозування пікових періодів та планування ремонтних робіт.

Цифровізація стала невід'ємною складовою адаптації до умов підвищеного ризику, зокрема у період повітряних тривог або обмеженого фізичного доступу до об'єктів — вона дозволяє підприємству працювати безперервно, дотримуючись високих стандартів безпеки.

Також ,важливо зазначити ,що у наслідок активної фази бойових дій в Україні, інфраструктура підприємства зазнала конкретних пошкоджень. Так, 26 вересня 2024 року через атаку російських безпілотників було пошкоджено частину високовольтних мереж у центральному Івано-Франківську, унаслідок чого залишилися без світла ключові вулиці: Незалежності, Коновальця, Січових Стрільців, Степана Бандери. В ту ж ніч енергетики локалізували пожежу, відновлюючи електропостачання понад 5 годин

Окрім цього, 1 червня 2025 року внаслідок ракетних ударів сталася пожежа на об'єкті енергетичної інфраструктури компанії. За повідомленням начальника ОВА, пригнати до гасіння були залучені 101 рятувальник та 33 одиниці техніки — пощастило, постраждалих не виявлено.

Таблиця 2.2 - Статистика пошкоджень інфраструктури

Дата	Тип атаки	Об'єкт	Наслідки	Час відновлення
26.09.2024	Безпілотники (BPLA)	Високовольтні мережі	4 вулиці знеструмлено, пожежа	~5 годин
01.06.2025	Ракетний удар	Підстанція	Пожежа, зупинка обладнання	залучено ДСНС

Джерело: побудовано автором на основі інтернет джерел[13]

Подібні інциденти призвели до тимчасового дисбалансу електросистеми й дефіциту потужності, що загрожувало нестабільністю енергопостачання в регіоні. Ці

події підкреслюють критичну вразливість мереж до збройних атак, необхідність негайних превентивних заходів і детальних інвестицій у відновлення й захист інфраструктури.

Втрати за ці періоди оцінюються десятками мільйонів гривень — це включає ремонт пошкодженої інфраструктури, витрати на матеріали і послуги, компенсації споживачам тощо. Після кожного інциденту компанія оперативно залучає аварійні підрозділи, що дозволяє мінімізувати час відновлення й локалізувати поширення наслідків.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства АТ “Прикарпаттяобленерго” та впливу ризиків

АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснює діяльність у складному зовнішньому середовищі, на яке впливає широкий спектр макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів.

Як суб’єкт природної монополії в енергетичному секторі, підприємство перебуває у постійній взаємодії з регуляторними органами, зокрема Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), а також з великою кількістю споживачів та органами місцевої влади.

Для глибшої оцінки ризиків, що виникають у зовнішньому середовищі функціонування АТ «Прикарпаттяобленерго», у цій роботі використано інструментарій стратегічного аналізу — зокрема методику PESTLE. Такий підхід дозволяє ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, які впливають на підприємство. Для підвищення об’єктивності результатів проведено не лише якісний аналіз середовища, а й кількісну оцінку сили та напрямку впливу факторів із урахуванням їхньої вагомості. Це дає змогу ранжувати зовнішні загрози та визначити найбільш критичні з них у контексті стратегічного управління ризиками.

Політичні чинники відіграють ключову роль у функціонуванні АТ

«Прикарпаттяобленерго», адже енергетика належить до критичної інфраструктури держави. Підприємство безпосередньо підпорядковане нормам, що регулюються Національною комісією (НКРЕКП), а його діяльність відбувається в умовах воєнного стану. Політична нестабільність, постійні зміни законодавства, загроза військових дій у регіоні або кібератак — усе це формує складне політичне середовище. Утім, державна підтримка бізнесу та енергетичного сектору (зокрема через міжнародні програми відновлення) виступає фактором стабілізації та розвитку.

Економічні чинники включають вплив інфляції, девальвації гривні, змін у платоспроможності населення та бізнесу. Зростання вартості матеріалів, обладнання та логістики прямо впливають на собівартість енергопостачання. Однак одночасно існують можливості, пов’язані з підвищенням попиту на електроенергію та логістичні послуги, що дозволяє підприємству зберігати рентабельність навіть в умовах економічної турбулентності.

Соціальні чинники пов’язані з міграційними процесами, демографічними зрушеннями та трансформацією споживчої поведінки. Внаслідок війни частина споживачів змінила місце проживання, змінилася структура навантаження на енергомережі. Крім того, зміни у способі життя, попит на віддалену роботу, навчання й електронні сервіси впливають на структуру споживання електроенергії. Водночас нестача кваліфікованих кадрів через евакуацію чи мобілізацію ускладнює роботу технічних служб.

Технологічні чинники визначають здатність підприємства впроваджувати інноваційні рішення — зокрема автоматизовані системи обліку електроенергії (АСОЕ), елементи Smart Grid, інструменти для кіберзахисту. Цифровізація обслуговування клієнтів, розвиток мобільних сервісів, використання захищених каналів зв’язку набуває стратегічного значення. Водночас обмеженість ресурсів, моральне старіння обладнання та кіберзагрози створюють додаткові ризики.

Правові чинники охоплюють нормативно-правове регулювання діяльності обленерго: ліцензування, тарифи, правила приєднання до мережі, стандарти експлуатації тощо. У період воєнного стану підприємство діє відповідно до спеціальних режимів — у тому числі щодо відновлення мереж після бойових дій.

1. Постійні зміни у тарифній політиці за регуляцією НКРЕКП. 2. Військовий стан з військовими комендантськими повноваженнями. 3. Ризик санкцій або обмежень у валютних операціях. 4. Активна державна підтримка критичної інфраструктури. 5. Політична нестабільність як загальнодержавна загроза. 6. Участь у програмах міжнародної енергетичної інтеграції (ЄС). 7. Зміни в законодавстві щодо природокористування, екології. 8. Геополітична напруга та кібер-війна — цілеспрямовані атаки на мережі .	**P**	**T**	1. Кібербезпека мереж під загрозою цілеспрямованих кібератак . 2. Необхідність впровадження Smart Grid, цифрового обліку. 3. Удосконалення автоматизованих систем аварійного відновлення. 4. Використання супутникового або автономного моніторингу. 5. Адаптація технологій для роботи під час обмежень (енергетичні модулі). 6. Використання захищених каналів комунікації. 7. Розробка мобільних додатків для оперативного реагування. 8. Інвестиції в IT та аналітичні платформи для прогнозування ризиків.
1. Інфляційний тиск та девальвація гривні. 2. Коливання цін на енергоресурси на світовому ринку . 3. Затрати на ремонт після ракетних ударів у 2023–2024 рр. . 4. Виплати за імпорт обладнання та комплектуючих зі знижкою щодо мит. 5. Фінансування модернізації через міжнародні гранти (ЄС, EBRD). 6. Падіння попиту або обмеження споживання у кризові сезони. 7. Збої в ланцюгах постачання через війну та транспортні обмеження. 8. Зсув тарифної політики у бік компенсування збитків після бойових дій.	**E**	**L**	1. Директиви НКРЕКП щодо тарифоутворення та ліцензування. 2. Правила експлуатації енергетичних мереж під час воєнного стану. 3. Зміни у законодавстві щодо екологічної безпеки. 4. Закон про захист критичної інфраструктури. 5. Новації у сфері трудового законодавства (евакуація, мобілізація). 6. Міжнародні договори / грантові угоди. 7. Підвищена відповідальність за порушення стандартів безпеки. 8. Кіберзлочини — кримінальна відповідальність, норми GDPR/ISO
1. Відтік кваліфікованих працівників через евакуацію й мобілізацію. 2. Нестача кадрів, особливо технічного напрямку. 3. Стрес у громад населення через вимкнення світла або комунікацій 4. Потреба у соціальній підтримці та інформації для населення. 5. Зростання запитів на стабільні комунальні сервіси. 6. Питання благоустрою у містах під час війни. 7. Мобільний характер праці — перехід на домашній/гибридний формат. 8. Співробітники-фронтовики, залучення до логістики/технічної підтримки у регіонах.	**S**	**E**	1. Уразливість мереж до стихій (урагани, перевантаження після війни). 2. Забруднення через розбомблення електропідстанцій . 3. Побутові викиди та шум у місцевих громадах через аварії. 4. Планова утилізація обладнання. 5. Необхідність модернізації для зниження втрат. 6. Відновлення після бойових дій екосистем. 7. Перехід до «чистої» енергетики та зелений тариф. 8. Відповідність стандартам ЄС щодо екології (програма 2050)

Рисунок 2.3. - PESTLE - аналіз зовнішнього середовища та ризиків АТ “Прикарпаттяобленерго”
Джерело: побудовано автором

Також важливою є імплементація директив ЄС у національне законодавство, особливо у сферах енергетики, екології, захисту прав споживачів та кібербезпеки.Екологічні чинники стали особливо актуальними після ракетних ударів по енергоінфраструктурі: зруйновані підстанції, витоки паливно-мастильних матеріалів, аварійні ситуації можуть мати серйозні екологічні наслідки. Крім того, підприємство несе відповідальність за дотримання норм екологічної безпеки при експлуатації електромереж, виведенні з ладу старого обладнання та реалізації програм енергоефективності. Довгостроковий тренд — орієнтація на «зелену енергетику» та зменшення втрат електроенергії.

З метою систематизації впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність АТ «Прикарпаттяобленерго» було проведено експертне оцінювання їхньої вагомості та сили дії за PESTLE-моделлю. Для кожної групи факторів визначено частку впливу (ваговий коефіцієнт), оцінку інтенсивності (за 5-бальною шкалою) та характер впливу — позитивний, негативний або нейтральний. На основі цих даних розраховано інтегральні оцінки, які відображають критичність кожної категорії ризику в контексті сучасних умов функціонування енергетичного підприємства.

Результати оцінки узагальнено в таблиці нижче: (Табл.2.3)

Таблиця 2.3. - Оцінка факторів зовнішнього середовища діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» методом PESTLE

Фактори	**Ваговий коефіцієнт**	**Оцінка впливу (1–5)**	**Сумарна оцінка**	**Характер впливу**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Політичні фактори				
Військові дії на території України	0,30	5	-2,00	−
Енергетична політика держави	0,25	4	+/-1,00	+/−
Законодавчі зміни у сфері енергетики	0,20	3	-0,60	−
Податкові зміни	0,20	3	-0,60	−

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Регуляторна децентралізація (НКРЕКП, тарифи)	0,05	4	-0,60	–
∑	**1,00**	—	**-2,8**	—
Економічні фактори				
Інфляційний тиск на енергоресурси	0,30	5	-1,50	–
Коливання курсу гривні	0,25	4	-1,00	–
Доступ до державних субсидій / грантів	0,20	3	+0,60	+
Фінансова спроможність населення	0,25	4	-1,00	–
∑	**1,00**	—	**-2,9**	—
Соціальні фактори				
Міграція населення (виїзд за кордон)	0,30	4	-1,20	–
Рівень довіри до компанії / прозорість	0,25	3	+0,75	+
Доступ до обслуговування в селах і горах	0,20	3	-0,60	–
Кадровий потенціал у регіоні	0,25	4	+1,00	+
∑	**1,00**	—	-0,05	—
Технологічні фактори				
Впровадження SCADA / АСОЕ	0,35	5	+1,75	+
Автоматизація документообігу	0,25	4	+1,00	+
Кібербезпека та загрози	0,20	3	-0,60	–
Мобільні сервіси для споживачів	0,20	4	+0,80	+
∑	**1,00**	—	**2,95**	+
Правові фактори				
Законодавство щодо електропостачання	0,30	4	-1,20	–
Трудове	0,30	3	+0,75	+

законодавство				

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Ліцензійна політика та контроль НКРЕКП	0,40	3	-0,75	−
∑	**1,00**	—	**-1,2**	—
Екологічні фактори				
Погодні ризики / зледеніння, бурі	0,35	4	-1,40	−
Кліматичні коливання (посухи, дощі)	0,25	3	-0,75	−
Підтримка «зеленої» енергетики	0,20	4	+0,80	+
Екологічні штрафи, регулювання	0,20	3	-0,60	−
∑	**1,00**	—	-1,95	—

Джерело: узагальнено автором на основі експертного аналізу

Проведена оцінка зовнішнього середовища методом PESTLE дозволила ідентифікувати найбільш критичні макрочинники, що впливають на функціонування АТ «Прикарпаттяобленерго». Згідно з результатами експертного аналізу, найбільший негативний вплив фіксується з боку економічних та політичних факторів (зокрема інфляційний тиск, коливання курсу гривні, військові дії, нестабільність енергетичної політики), сумарні оцінки яких становлять -2,9 та -2,8 відповідно.

Негативний ефект також спостерігається у сфері екологічних (–1,95), правових (–1,2) та соціальних чинників (–0,05), що вказує на високий рівень регуляторної, природно-кліматичної та демографічної нестабільності в регіоні. Водночас єдина позитивна динаміка простежується у технологічному сегменті, де сукупна оцінка становить +2,95, що свідчить про активне впровадження інновацій, цифровізації, розвитку сервісів.

Таким чином, таблиця 2.3 демонструє системну асиметрію зовнішнього

середовища, де негативні впливи суттєво переважають над позитивними. Це підкреслює високий рівень вразливості енергетичного підприємства до зовнішніх загроз та формує основу для стратегічного перегляду управлінських рішень у напрямку зниження критичних ризиків, підвищення гнучкості й стійкості до змін.

Для глибшого аналізу зовнішнього середовища та виявлення ринкових ризиків доцільним є застосування моделі п’яти сил М. Портера. Цей підхід дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску на підприємство з боку ключових зовнішніх гравців — постачальників, споживачів, існуючих і потенційних конкурентів, а також замінників продукту або послуги.

Застосування цієї моделі є обґрунтованим для АТ «Прикарпаттяобленерго», оскільки навіть в умовах часткової монополії в розподілі електроенергії компанія функціонує в середовищі регуляторних обмежень, інноваційних загроз та зростаючих очікувань споживачів.

У таблиці нижче представлено аналіз сили впливу кожної з п’яти конкурентних складових на діяльність підприємства.

Таблиця 2.4.-Оцінка сили конкурентного впливу за моделлю Портера на АТ «Прикарпаттяобленерго»

№	Найменування сили	Значення для компанії
1	Конкуренція між існуючими компаніями в галузі	Формально рівень конкуренції в розподілі електроенергії обмежений регуляторною системою та ліцензуванням. Однак в умовах ринку електроенергії зростає конкуренція з боку незалежних постачальників електроенергії, які борються за кінцевих споживачів. Крім того, зростає конкуренція за інвестиційні ресурси, кваліфікованих кадрів і цифрові інновації.
2	Загроза появи нових конкурентів	Через високу капіталомісткість, складність інфраструктури та необхідність отримання ліцензій, бар’єр входу в галузь розподілу електроенергії залишається високим. Однак загроза нових гравців (у т.ч. приватних мікромереж, «зелених» ініціатив, ESCO-компаній) зростає в умовах енергетичного переходу та децентралізації.
3	Загроза появи товарів-замінників	Існує суттєва загроза з боку альтернативних джерел енергії, зокрема сонячних електростанцій, автономних генераторів, мікрогрід-систем. У довгостроковій перспективі це може змінити ринок на користь споживачів, які стають незалежнішими від централізованих операторів.
4	Влада покупців (споживачів)	Споживачі обмежено впливають на компанію в частині тарифу, який встановлюється державним регулятором (НКРЕКП). Проте зростає вимогливість до якості послуг, швидкості реагування, сервісу та цифрових каналів взаємодії. Репутаційна вразливість — висока.
5	Влада	Постачальники мають середній вплив: в умовах воєнного часу

	постачальників (обладнання, палива, техніки тощо)	спостерігаються перебої з поставками обладнання, зростання цін та логістичні затримки. При цьому АТ «Прикарпаттяобленерго» намагається диверсифікувати закупівлі, співпрацює як з національними, так і з міжнародними партнерами.

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз показує, що найсуттєвіший вплив на компанію мають технологічні замінники та чинники, пов’язані з вимогами споживачів і обмеженнями регуляторного середовища. Ці аспекти слід враховувати при формуванні антикризових заходів та системи управління ризиками.

Для системного аналізу можливих напрямів реагування АТ «Прикарпаттяобленерго» на ризики зовнішнього середовища варто звернутися до матриці І. Ансоффа, яка дозволяє класифікувати стратегії розвитку залежно від комбінації існуючих та нових ринків і продуктів. Цей підхід дає змогу визначити стратегічні орієнтири компанії в умовах змін, пов’язаних із політичними, економічними та технологічними чинниками.

У контексті діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» найбільш релевантними є наступні стратегічні напрямки: (Табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - Стратегічні напрями розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» за матрицею І. Ансоффа

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	Проникнення на ринок: зниження технологічних втрат, підвищення якості сервісу,впровадження онлайн-кабінетів, акцент на надійність в умовах війни	Розвиток ринку: розширення географії підключень (нові громади),участь у держпрограмах з електрифікації, співпраця з ОСББ
Новий	Розвиток продукту: впровадження систем «розумного дому», послуг диспетчеризації, мобільні додатки, попереджувальні SMS	Диверсифікація: пілотні проєкти в енергоефективності, встановлення сонячних панелей, послуги з енергоаудиту для підприємств і ОТГ

Джерело: побудовано автором

Застосування матриці І. Ансоффа дозволяє АТ «Прикарпаттяобленерго» чітко визначити свої стратегічні пріоритети у контексті викликів зовнішнього

середовища. Найбільш реалістичними на короткострокову перспективу є стратегії проникнення на ринок та розвиток продукту, тоді як диверсифікація та розширення ринку є перспективними у довгостроковому горизонті. Ці підходи можуть стати основою для формування адаптивної моделі реагування на ризики, що буде розкрита у наступному підпункті.

Значну роль у формуванні зовнішніх ризиків для енергетичних компаній, зокрема АТ «Прикарпаттяобленерго», відіграє державна політика регулювання, зосереджена в діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

Цей орган визначає:

- тарифи на розподіл електроенергії,

- стандарти якості електропостачання,

- ліцензійні умови,

- вимоги до фінансової звітності та інвестиційних програм.

Відповідно, підприємство не має повної свободи у ціноутворенні чи формуванні бізнес-стратегії, що створює регуляторну залежність, а іноді — ризики втрати доходу через зміну тарифів або нормативної бази.

Особливо відчутним це стає в умовах воєнного стану, коли тарифна політика може бути адаптована під потреби населення, але при цьому не покриває зростаючих витрат підприємства на ремонт, відновлення та модернізацію мереж.

Крім НКРЕКП, додатковий вплив мають:

- Міністерство енергетики України (в частині стратегічних ініціатив),

- Державна інспекція енергетичного нагляду (контроль за технічним станом мереж),

- Антимонопольний комітет України (регулювання конкуренції на ринку).

Регуляторне поле несе як загрози (жорстке регулювання, затримки погоджень, зниження інвестиційної привабливості), так і можливості — у вигляді державних програм підтримки, фінансування «зелених» ініціатив та міжнародної технічної допомоги. Саме тому системний моніторинг регуляторного середовища та

активна участь у формуванні галузевої політики є критичними елементами управління зовнішніми ризиками для компанії.

Проведений комплексний аналіз зовнішнього середовища АТ «Прикарпаттяобленерго» з використанням інструментів PESTLE-аналізу, моделі конкурентних сил М. Портера та матриці І. Ансоффа дозволив виявити ключові фактори, що створюють ризики для діяльності підприємства. Найвищий рівень загроз пов'язаний із політичною нестабільністю, збройною агресією, інфляційними процесами та зростанням технологічних вимог.

Значну роль у формуванні зовнішніх викликів відіграє і регуляторне середовище, зокрема діяльність НКРЕКП, яка встановлює тарифні, інвестиційні та якісні параметри функціонування компанії. Водночас, певні елементи зовнішнього середовища можуть бути розглянуті як можливості для розвитку: розширення ринку, впровадження нових технологій та диверсифікація послуг.

2.3. Виявлення та оцінка основних ризиків у діяльності АТ "Прикарпаттяобленерго"

У сучасних умовах, коли енергетична галузь України перебуває під постійним тиском зовнішніх і внутрішніх загроз, ефективне виявлення та аналіз ризиків стає ключовим завданням для забезпечення стабільності функціонування підприємств критичної інфраструктури. АТ «Прикарпаттяобленерго», як розподільча компанія регіонального масштабу, зіштовхується з низкою ризиків, які виникають у результаті військових дій, коливань тарифної політики, технологічних збоїв, регуляторних змін та соціальних викликів.

Метою даного підпункту є ідентифікація та системна оцінка основних ризиків, які мають критичне значення для функціонування підприємства, а також визначення пріоритетних напрямів впливу. Для досягнення поставленої мети використано поєднання якісних, кількісних і напівкількісних методів, які дозволяють розглядати ризики не лише як загрози, але й як основу для управлінських рішень.

З метою забезпечення комплексного підходу до аналізу ризиків у діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» доцільним є використання кількісного методу оцінювання. Такий підхід базується на визначенні ключових ризиків, які можуть вплинути на функціонування підприємства, із подальшою оцінкою їхньої ймовірності та сили впливу на бізнес-процеси. Результатом є обчислення критичності ризиків, що дозволяє розставити пріоритети в управлінні ними.

Нижче представлено кількісну матрицю ризиків, побудовану за класичною методикою, де оцінка ймовірності та впливу події здійснюється за шкалою від 1 до 5, а інтегральний показник (рівень критичності) обчислюється як добуток цих двох параметрів: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Кількісна оцінка ключових ризиків у діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Критичність (P×I)
Пошкодження мереж внаслідок воєнних дій	5	5	25
Тарифна нерентабельність	4	4	16
Затримки реалізації інвестиційних програм	4	3	12
Кібератаки / збої IT-систем	3	4	12
Кадрова нестабільність	3	3	9

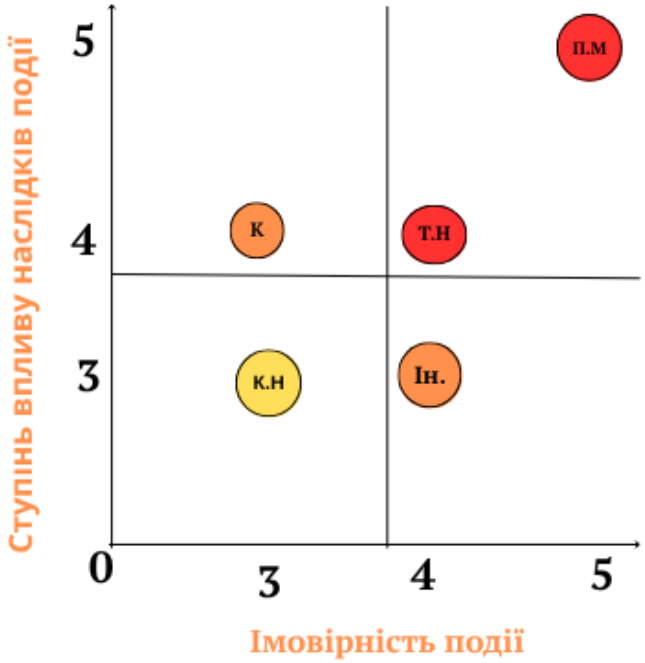
Джерело: побудовано автором

На основі проведеної кількісної оцінки ризиків встановлено, що найбільшу загрозу для стабільної діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» становлять ризики, пов’язані з пошкодженням мереж через воєнні дії (критичність – 25), тарифною нерентабельністю (16) та затримками у реалізації інвестиційних програм (16). Окремі ризики, як-от IT-загрози, затримками у реалізації інвестиційних програм і кадрова нестабільність, хоча і мають нижчий рівень критичності, потребують постійного моніторингу та запровадження адаптивних механізмів управління. Зазначена оцінка слугує основою для побудови сигнальної карти ризиків та формування системи пріоритетних заходів у межах ризик-менеджменту.

На основі значень імовірності та сили впливу кожного ризику побудовано сигнальну карту, яка дозволяє візуально оцінити найбільш загрозливі події. Вісь X відображає імовірність настання події, а вісь Y – рівень її впливу на діяльність

підприємства. Кольорове кодування посилює розуміння пріоритетності кожного ризику для подальшого прийняття управлінських рішень: (Рис.2.5)

Як видно з карти (Рис. 2.5), найвищу критичність становить ризик пошкодження мереж (25 балів), який потрапляє у червону зону — зону критичних ризиків. Оранжева зона об’єднує тарифну нерентабельність, кібератаки та затримки інвестпрограм, які також мають значний вплив, але нижчу ймовірність або наслідки. У жовтій зоні — кадрова нестабільність, яка потребує контролю, але не є визначальною загрозою. Побудована карта дозволяє пріоритезувати ризики для розробки відповідних стратегій реагування.



Ризик	Імовірність	Ступінь впливу
Пошкодження мереж(П.М)	5	5
Тарифна нерентабельність (Т.Н)	4	4
Кадрова нестабільність(К.Н)	3	3
Кібератаки	3	4
Інвестпрограми	4	3

Рисунок 2.5 - Сигнальна карта ключових ризиків АТ “Прикарпаттяобленерго”

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.6

Важливо не лише ідентифікувати ключові ризики, а й визначити ефективні методи впливу на них. У таблиці нижче наведено класифікацію обраних ризиків за типом управлінського впливу, а також конкретні заходи, що мають бути впроваджені для їх нейтралізації або зниження негативного ефекту.

Таблиця 2.7 - Методи впливу на ключові ризики діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»

№	Ризик	Метод впливу	Заходи спрямовані на регулювання ризиків
1	2	3	4
1	Пошкодження мереж внаслідок воєнних дій	Систематичне планування та підготовка	Розробка антикризових планів, відновлення ліній, резервне живлення об’єктів критичної інфраструктури.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
2	Тарифна нерентабельність	Зменшення розміру збитків	Оптимізація структури витрат, подання на коригування тарифу до НКРЕКП, пошук альтернативних джерел фінансування
3	Затримки інвестпрограм	Зниження ризику	Формування резервного фонду, контроль за графіками реалізації програм, внутрішній аудит.
4	Кібератаки / IT-загрози	Запобігання збиткам	Модернізація IT-інфраструктури, навчання персоналу, захист персональних даних та критичних систем
5	Кадрова нестабільність	Підвищення організаційної стабільності	Програми лояльності для персоналу, кар'єрне зростання, зниження плинності кадрів, розвиток HR-бренду.

Джерело: побудовано автором

Узагальнення методів впливу на ключові ризики дозволяє сформувати чіткий алгоритм дій у відповідь на потенційні загрози в діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго». Розмежування між заходами, спрямованими на запобігання, зменшення або усунення негативного впливу, забезпечує не лише структурований підхід до управління ризиками, але й підвищує адаптивність компанії до викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, систематизація методів регулювання дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у загальну стратегію підприємства, створюючи основу для ефективного реагування, оптимального розподілу ресурсів та підтримання стабільності функціонування навіть в умовах підвищеної турбулентності.

З метою комплексної оцінки внутрішніх характеристик підприємства доцільно застосувати SNW-аналіз, який дозволяє визначити, які саме елементи організаційної, технічної та управлінської системи є сильними, потребують покращення або є слабкими і вимагають невідкладної трансформації.

Нижче подано оцінку ключових сфер функціонування АТ «Прикарпаттяобленерго» згідно класифікації SNW.(Табл.2.8)

Таблиця 2.8 - SNW-аналіз діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»

Сфера	Назва позиції	Якісна оцінка позицій		
		S (сильні)	N (нейтральні)	W (слабкі)
Продукт	Ціна на послуги	+		
	Рівень цифрового обслуговування споживачів		+	
	Якість постачання електроенергії	+		
	Відгуки споживачів	+		
Система менеджменту	Організаційна структура управління	+		
	Система внутрішнього контролю	+		
Управління персоналом	Плинність кадрів	+		
	Кваліфікованість персоналу	+		
	Досвід працівників		+	
	Навчання персоналу		+	
	Рівень освіти персоналу	+		
	Рівень задоволення працівників	+		
Інновації та виробництво	Цифровізація системи обліку		+	
	Інноваційні технічні рішення (Smart Grid, АСКОЕ		+	

Джерело:побудовано автором

Результати SNW-аналізу дозволяють зробити висновок, що АТ «Прикарпаттяобленерго» має низку суттєвих сильних сторін, зокрема, це: якість постачання електроенергії, відгуки споживачів, організаційна структура управління, система внутрішнього контролю та плинність кадрів, що свідчить про ефективну внутрішню координацію та стабільність персоналу.

Разом із тим, було виявлено нейтральні позиції, які не є критичними, проте потребують уваги: це рівень цифрового обслуговування споживачів, навчання персоналу, освітній рівень працівників та інноваційна активність у сфері технічного оновлення, зокрема використання Smart Grid-технологій.

Водночас слабкі сторони (W) у діяльності компанії на поточному етапі не мають системного характеру, що свідчить про загалом стабільне функціонування підприємства.

Виявлені характеристики можуть бути використані як основа для розробки подальших стратегічних рішень, орієнтованих на посилення конкурентоспроможності та адаптацію до зовнішніх викликів.

З метою поглиблення аналізу ризиків, що виникають внаслідок зовнішніх конкурентних впливів, доцільно деталізувати результати раніше проведеного аналізу конкурентних сил за моделлю Портера (розглянуто в підпункті 2.2). У даному випадку розгляд спрямований на оцінку сили впливу кожної з п’яти сил Портера як потенційних джерел стратегічних ризиків для діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго». Це дозволить чіткіше виділити, які з чинників потребують посиленого контролю або відповідних управлінських дій у системі ризик-менеджменту.

Таблиця 2.9 - Оцінка міри впливу п’яти конкурентних сил Портера на діяльність підприємства АТ “Прикарпаттяобленерго”

Назва сили	Міра впливу				
	Дуже слабка	Слабка	Помірна	Сильна	Дуже сильна
1.Існуючі (галузеві) конкуренти					+
2.Нові конкуренти				+	
3.Вплив товарів замінників			+		
4.Вплив покупців			+		
5.Вплив постачальників		+			

Джерело:Побудовано автором

Результати оцінки сили впливу конкурентних сил за моделлю Портера свідчать, що для АТ «Прикарпаттяобленерго» найбільш значущим чинником є вплив існуючих галузевих конкурентів, що пов’язано з поступовим формуванням конкурентного середовища у сфері енергопостачання.

Помірну загрозу становлять альтернативні джерела енергії та вплив споживачів, які, хоча й не мають прямого впливу на ціноутворення, все ж впливають на репутацію та регуляторні дії.

Найменш загрозливими виявились нові конкуренти та вплив постачальників, однак і ці фактори потребують моніторингу, особливо в умовах воєнного стану та коливань у постачанні матеріально-технічних ресурсів.

Оцінка конкурентних сил дозволяє виявити пріоритети стратегічного реагування, зокрема посилення власної конкурентоспроможності через інновації, якість обслуговування та репутаційний менеджмент.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз впливу факторів на діяльність підприємства АТ “Прикарпаттяобленерго”

Фактори	Ваговий коефіцієнт, ki	Оцінка впливу на підприємство, Rj , (1 – 5) бали	Сумарна оцінка, Aja (Aja=ki*Rj)
1	2	3	4
Сильні сторони			
Надійність енергомереж	0,25	5	1,25
Високий рівень цифровізації	0,3	4	1,2
Досвідчений персонал	0,15	4	0,6
Імідж і довіра населення	0,3	4	1,2
∑	1	-	4,25
Слабкі сторони			
Кадрова плинність	0,2	3	0,6
Фізичний знос мереж	0,25	4	1
Залежність від тарифного регулювання	0,3	3	0,9
Недостатній рівень інновацій	0,25	3	0,5
∑	1	-	3

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Можливості			
Підтримка з боку регулятора	0,3	5	1,5
Можливість інвестування	0,25	5	1,25
Впровадження відновлювальних джерел енергії	0,3	4	1,2
Співпраця з громадами	0,15	4	0,6
∑	1	-	4,55
Загрози			
Військові дії / ризик пошкодження інфраструктури	0,25	5	1,25
Тарифна нерентабельність	0,15	5	0,75
Кібератаки / технічні збої	0,3	4	1,2
Нестабільна регуляторна політика / ризик зміни нормативів	0,3	4	1,2
∑	1	-	4,4

Джерело: Побудовано автором

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що сильні сторони АТ «Прикарпаттяобленерго» мають високий інтегральний вплив на діяльність підприємства — 4,25 бала, що свідчить про значний внутрішній потенціал компанії. До ключових переваг належать надійність енергомереж, високий рівень цифровізації, досвідчений персонал та довіра населення. Ці фактори створюють базу для стабільного функціонування навіть в умовах невизначеності.

Слабкі сторони, зокрема кадрова плинність, фізичний знос мереж і залежність від державного регулювання, отримали сукупну оцінку 3,5 бала. Це вказує на необхідність посилення внутрішнього менеджменту, кадрової політики та модернізації інфраструктури.

У сфері можливостей підприємство має потужний потенціал розвитку — 4,55 бала, що відкриває перспективи для інвестицій, переходу до «зеленої» енергетики та налагодження діалогу з громадами. Ці можливості здатні посилити ринкові позиції компанії при реалізації стратегічних проєктів.

Разом з тим, загрози, які отримали сумарну оцінку 4,4 бала, залишаються серйозними факторами впливу. Найбільш критичними є ризики, пов’язані з воєнними діями, кіберзагрозами та нестабільною тарифною політикою.

Отже, результати аналізу демонструють, що хоча підприємство володіє суттєвими внутрішніми перевагами та потенціалом росту, високий рівень зовнішніх загроз потребує гнучкого ризик-менеджменту, стратегічного планування та інвестицій у безпеку й модернізацію.

Проведене дослідження виявило, що діяльність АТ «Прикарпаттяобленерго» супроводжується широким спектром ризиків, серед яких найкритичнішими є військові загрози, тарифна нерентабельність, кібератаки та проблеми з інвестиційними програмами. За результатами кількісного аналізу було визначено рівень критичності кожного з них, що дозволило побудувати сигнальну карту ризиків і виявити зони пріоритетного реагування.

Комбінований підхід до аналізу — включаючи кількісну оцінку, сигнальну карту, таблицю методів впливу на ризики, SNW-аналіз, оцінку конкурентних сил Портера та SWOT-аналіз впливу факторів — забезпечив комплексне розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх викликів, що впливають на стабільність і перспективність розвитку підприємства.

Значна частина ризиків має системний характер і потребує впровадження довгострокових стратегій управління. Водночас, переваги компанії — сильна технічна база, високий рівень цифровізації, довіра населення — є запорукою здатності ефективно адаптуватися до нових умов. У цьому контексті запропоновані аналітичні підходи можуть бути основою для подальших управлінських рішень і стратегічного планування в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ “ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО”

3.1. Напрямки вдосконалення управління ризиками АТ “Прикарпаттяобленерго”

У сучасних умовах діяльності енергетичних підприємств, зокрема АТ “Прикарпаттяобленерго”, зростає значення ефективного управління ризиками як запоруки безперервності роботи, стабільності фінансових результатів та дотримання нормативно-правових вимог[5,с.3]. Постійні зміни у законодавстві, технологічна складність інфраструктури, кібератаки, зміни клімату та нестабільність енергетичних ринків формують потребу в удосконаленні існуючої системи ризик-менеджменту[15,с.8]. В цьому контексті важливо не лише ідентифікувати ризики, а й комплексно впроваджувати системні заходи, що знижують їх вплив та ймовірність реалізації.[2,с.125]

Управління ризиками для енергетичної компанії повинне бути не лише реактивним, а й проактивним[17]. АТ «Прикарпаттяобленерго», функціонуючи в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, має вдосконалювати свою систему ризик-менеджменту за такими ключовими напрямами:

1. Систематична ідентифікація ризиків: розроблення механізмів для регулярного виявлення зовнішніх і внутрішніх ризиків (техногенні, ринкові, кліматичні, IT-ризики). Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT, PESTEL, BSC.

2. Поглиблений аналіз та оцінка ризиків: кожен ризик має оцінюватися за ймовірністю та потенційним впливом. Застосування матриці ризиків дозволяє ранжувати загрози та формувати пріоритети для реагування.

3. Централізація управління ризиками (створення Risk Office): впровадження окремого структурного підрозділу, що координуватиме всі дії з ризик-менеджменту. Це дозволяє уніфікувати підхід до ризиків та посилити контроль.[17, с.90]

4. Автоматизація та цифровізація процесів: інтеграція ERP-систем та спеціалізованих модулів управління ризиками. Завдяки цьому можливий оперативний моніторинг ключових ризиків у реальному часі.[18, с.69]

5. Підвищення кваліфікації персоналу: проведення тренінгів, навчальних програм та інструктажів для всіх рівнів персоналу, особливо тих, хто приймає рішення. Це зменшує ризик неправильного реагування на події.[2]

6. Розроблення антикризових заходів: наприклад, розробка сценаріїв для аварій, форс-мажорних ситуацій (відключення електроенергії, кібератаки, стихійні лиха) та планів відновлення діяльності.[20, с.240]

Щоб систематизувати запропоновані підходи до управління ризиками, на рис. 3.1 зображено схематичну модель удосконаленої системи ризик-менеджменту АТ «Прикарпаттяобленерго».

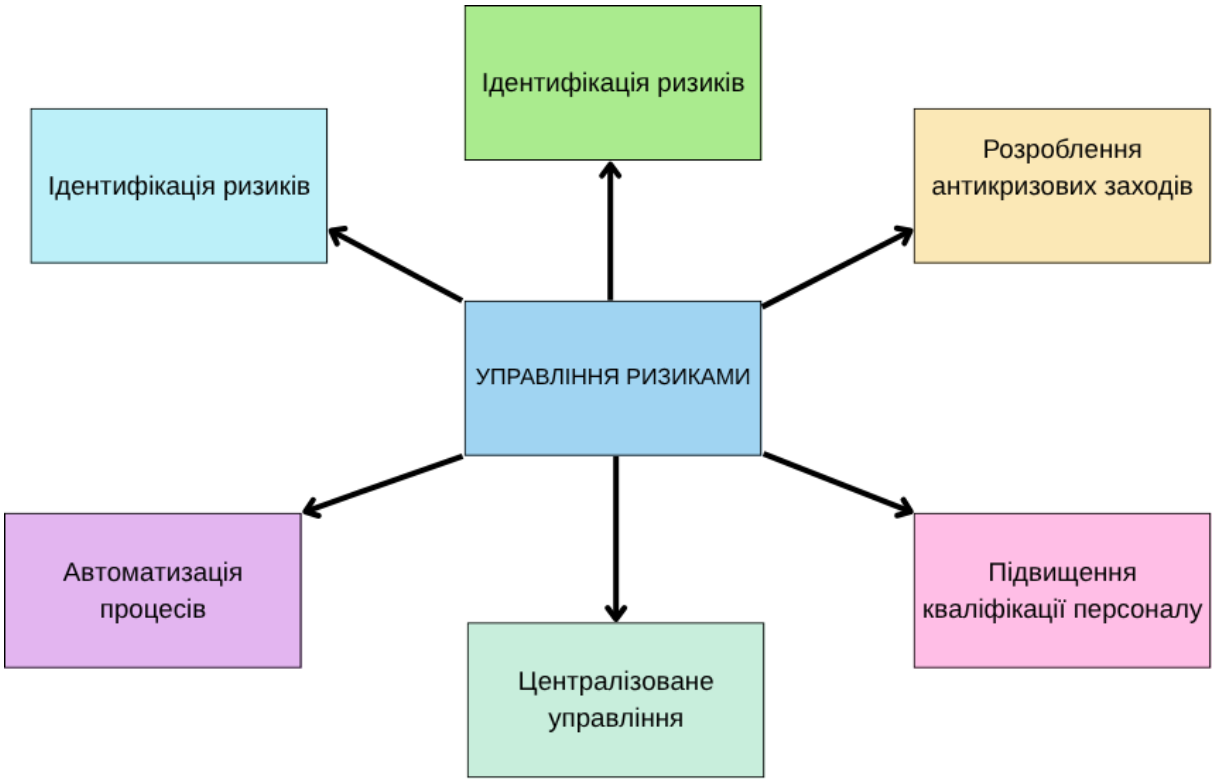


Рисунок 3.1 - Система управління ризиками на підприємстві АТ “Прикарпаттяобленерго”

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, впровадження цілісного, стратегічно орієнтованого підходу до управління ризиками в АТ «Прикарпаттяобленерго» виступає не лише необхідною умовою для збереження стабільності господарської діяльності в умовах високої турбулентності, а й важливим фактором довгострокового розвитку. Комплексна система управління ризиками забезпечує підприємству здатність проактивно реагувати на загрози, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшувати ймовірність критичних інцидентів і підвищувати ефективність внутрішніх процесів.[19, с 80]

Завдяки постійному моніторингу ризиків, цифровізації обліку, посиленню управлінської дисципліни та формуванню антикризових протоколів, компанія зможе не лише знижувати вплив негативних чинників, але й використовувати виклики як основу для інновацій і стратегічного зростання.[2] Такий підхід сприятиме зміцненню довіри з боку стейкхолдерів, формуванню позитивного іміджу компанії та створенню сталого конкурентного потенціалу в енергетичному секторі України.

3.2 Обґрунтування вибору заходів з вдосконалення управління ризиками

Ефективне управління ризиками в умовах зовнішньої нестабільності, зокрема під час воєнного стану та економічної трансформації держави, є не просто елементом стратегії розвитку, а необхідною умовою безперебійної діяльності підприємств критичної інфраструктури[18]. АТ «Прикарпаттяобленерго», будучи стратегічним об’єктом енергетичного комплексу, має впроваджувати дієві й системні заходи, що дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища та одночасно зменшити внутрішні ризики[17].

На основі проведеного аналізу було встановлено, що ключовими джерелами загроз для підприємства є:

- пошкодження енергетичних об'єктів внаслідок воєнних дій;
- загроза кібератак;
- тарифна нестабільність;
- затримки у реалізації інвестиційних проєктів;

- дефіцит кваліфікованого персоналу[17, с.14;15, с.12].

У сучасному динамічному середовищі ефективне управління ризиками стало не лише важливою частиною стратегії сталого розвитку, але й критично необхідним компонентом для забезпечення стабільної роботи таких підприємств, як АТ «Прикарпаттяобленерго». Враховуючи результати попереднього аналізу, що виявив основні групи ризиків (воєнні загрози, тарифна нестабільність, кібератаки, кадровий дефіцит, відставання у впровадженні технологій тощо), було сформовано систему цільових заходів.

Вони об’єднані в чотири стратегічні напрями: організаційний, технологічний, кадрово-освітній і антикризовий (регуляторний). Кожен із них має комплексний характер і передбачає впровадження як короткострокових, так і довгострокових змін.

1. Організаційні заходи

Цей блок є фундаментом для формалізації управління ризиками на підприємстві. Йдеться не лише про документування процедур, а про створення єдиного внутрішнього механізму, який постійно функціонує та самонавчається:

- Створення Центру управління ризиками (Risk Office). Такий структурний підрозділ має стати координуючим органом, що забезпечує моніторинг, оцінку, звітність і координацію дій щодо управління ризиками у межах усіх підрозділів компанії. Він буде інтегрований у загальну систему управління та звітуватиме безпосередньо правлінню.

- Запровадження корпоративної політики управління ризиками. Документ має встановити стандарти, принципи та підходи до роботи з ризиками, визначити ролі та відповідальність учасників, методи оцінки ризиків і алгоритми реагування.

- Регламентування щоквартального моніторингу ризиків. Зокрема, впровадження системи ключових індикаторів ризику (KRI), що дозволятиме оперативно відслідковувати зміни ризикового профілю підприємства. Наприклад, підвищення аварійності, затримки у проектах, кількість інцидентів IT-безпеки тощо.

- Щорічна переоцінка ризиків із залученням керівників підрозділів. Це дозволяє постійно тримати ризикову карту актуальною та забезпечує її прив’язку до реального стану справ у кожному підрозділі компанії.

2. Технологічні заходи

Енергетичний сектор дедалі більше залежить від надійності цифрових систем. У зв'язку з цим технічні ініціативи відіграють ключову роль у зниженні технологічних та IT-ризиків:

-Модернізація IT-інфраструктури з інтеграцією ERP-систем. Йдеться про використання сучасних програмних рішень з функціоналом управління ризиками (Risk Management Module), який дозволить централізовано моніторити та аналізувати ризики.

-Встановлення системи кіберзахисту 2-го рівня: багаторівнева авторизація, контроль доступу, шифрування даних, постійне резервне копіювання. Ці дії мінімізують ризики від кібератак, які набувають дедалі агресивнішого характеру в умовах воєнного стану.

-Впровадження автоматизованих систем діагностики мереж. Використання сенсорів та аналітики дозволить своєчасно виявляти потенційні поломки, зменшуючи ризики аварій та скорочуючи час на їх усунення.

-Система віддаленого моніторингу ліній електропередач та підстанцій. Це не лише мінімізує людський фактор, а й підвищує безпеку роботи персоналу у небезпечних зонах.

3. Кадрові та освітні заходи

Людський капітал є ключовим ресурсом у системі управління ризиками. Без підготовлених спеціалістів жодна автоматизація не буде ефективною. Тому:

- Організація сертифікованих навчань і тренінгів з управління ризиками для менеджменту та фахівців структурних підрозділів.

- Розробка симуляцій кризових ситуацій, зокрема для IT, технічних аварій, пожеж, кібератак. Це підвищить готовність персоналу до реальних викликів.

- Створення мотиваційних програм для молодих спеціалістів, оскільки кадровий голод у галузі посилюється, особливо після масової міграції населення.

- Оцінка рівня обізнаності співробітників щодо ризиків та політик реагування, формування культури відповідального ставлення до питань безпеки.

4. Антикризові та регуляторні заходи

Реальність постійних загроз вимагає від енергетичного сектору готовності до надзвичайних ситуацій. Тут йдеться як про техногенні, так і про політичні та воєнні ризики:

- Розробка банку сценаріїв реагування на різні види кризових подій. Наприклад: план дій при тривалому відключенні електроенергії, план евакуації персоналу, відновлення після обстрілу, сценарій при компрометації даних.

- Впровадження планів безперервності діяльності (BCP), які містять детальні інструкції щодо збереження ключових функцій у кризовий період.

- Активна взаємодія з регуляторами – Національною комісією з регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), Держенергонаглядом, ДСНС – у питаннях зміни правил, звітності, запобігання аварійним ситуаціям.

- Оцінка законодавчих ризиків та залучення юридичного департаменту до стратегічного планування (аналіз змін до податкового кодексу, регламентів щодо тарифів, екологічних стандартів тощо).

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління ризиками в АТ «Прикарпаттяобленерго» охоплюють чотири ключові напрямки – організаційний, технологічний, кадровий та регуляторний. Їхнє комплексне впровадження дозволить не лише знизити ймовірність реалізації ризиків, виявлених у попередніх розділах, а й значно посилити адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

Організаційні заходи забезпечують формалізацію процесів та централізовану координацію дій у сфері ризик-менеджменту, технологічні – підвищують надійність інфраструктури та кіберзахисту, кадрові – зміцнюють людський потенціал, а антикризові – готують підприємство до ефективного реагування у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, запропонована стратегія спрямована на формування системного, проактивного підходу до управління ризиками, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності, воєнної загрози та трансформації енергетичного ринку України.

3.3. Економічна доцільність впровадження пропонованих змін

У сучасних умовах функціонування енергетичного сектору України, впровадження систем управління ризиками набуває не лише стратегічного, а й чітко вираженого економічного значення.[12] Для АТ «Прикарпаттяобленерго» ефективна реалізація запропонованих заходів з удосконалення ризик-менеджменту може виступати запорукою фінансової стійкості, забезпечення безперервності енергопостачання та підвищення довіри з боку регуляторів, інвесторів і споживачів.

1. Зменшення потенційних втрат.

Одним з головних аргументів на користь доцільності інвестування у системи управління ризиками є скорочення втрат, пов'язаних з реалізацією критичних загроз. Згідно з розрахунками, у випадку виходу з ладу стратегічних елементів інфраструктури (наприклад, підстанцій чи IT-серверів), підприємство може зазнати одноразових втрат від 5 до 20 млн грн. Запровадження превентивних заходів дозволяє скоротити ризик реалізації таких сценаріїв щонайменше на 40–60%[21, с.73], а отже — знизити очікувані втрати в рази.

2. Запровадження цифрових платформ управління ризиками, зокрема ERP-модулів, систем онлайн-моніторингу та автоматизованого оповіщення, потребує початкових інвестицій у межах 5 млн грн. Ця цифра базується на узагальнених галузевих показниках, представлених у джерелі [21, с.74], що описує типові витрати на цифровізацію в енергетичних компаніях.

Для оцінки економічної ефективності використано прогнозну модель грошових потоків, яка враховує очікуване зниження витрат підприємства завдяки зменшенню аварійності, оперативнішому реагуванню, уникненню штрафів і оптимізації використання ресурсів. На основі типових кейсів та середньоринкової динаміки вигод, розраховано такі орієнтовні грошові надходження:

- у 1 рік — 3 700 000 грн,
- у 2 рік — 4 200 000 грн,
- у 3 рік — 5 000 000 грн,
- у 4 рік — 5 500 000 грн,
- у 5 рік — 6 000 000 грн.

Ставка дисконту для аналізу — 12%, що є типовим значенням для розрахунку вартості капіталу в енергетичному секторі.

Таким чином, запропоновані інвестиції не лише покриваються вже у середньостроковій перспективі, але й створюють довгострокову економію для підприємства.

Для розрахунку чистої поточної вартості нам знадобиться наступна формула (NPV):

$$NPV = \sum_{i=0}^{n} * \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

де

CF_i -грошовий потік у кожному періоді

r- ставка дисконту

n -кількість періодів

$$NPV = -5000000 + \frac{3700000}{(1+0{,}12)^1} + \frac{4200000}{(1+0{,}12)^2} + \frac{5000000}{(1+0{,}12)^3} + \frac{5500000}{(1+0{,}12)^4} + \frac{6000000}{(1+0{,}12)^5} = 12110598$$

Оскільки значення

NPV>0, проєкт вважається фінансово привабливим.

Отже, чиста теперішня вартість (NPV) запропонованого проєкту становить приблизно 12,11 млн грн, що свідчить про високу економічну доцільність інвестицій у цифровізацію процесів АТ «Прикарпаттяобленерго».

3. Розрахунок періоду окупності інвестиційного проєкту.

Період окупності (Payback Period) визначає, за скільки років інвестор повністю відшкодовує початкові витрати за рахунок надходжень від реалізації проєкту. У нашому випадку первісні інвестиції у впровадження цифрових систем управління ризиками становлять 5 000 000 грн.

Періодично накопичуємо надходження, починаючи з від’ємного значення інвестицій (−5 000 000 грн), оскільки це витрати:

а) Після 1-го року: −5 000 000 + 3 700 000 = −1 300 000 грн

б) Після 2-го року: −1 300 000 + 4 200 000 = +2 900 000 грн

Отже, інвестиції повністю окупаються протягом другого року. Для більш точної оцінки розрахуємо період окупності, протягом якого відбудеться повне повернення вкладених коштів:

$$\text{Період окупності} = 1 + \frac{1300000}{4200000} = 2{,}3$$

Таким чином, період окупності становить приблизно 2,3 року, або 2 роки і 4 місяці.

Це свідчить про високу ефективність проєкту, оскільки вкладені кошти повертаються у короткі строки, а подальші роки забезпечують чистий прибуток. Такий рівень фінансової віддачі є обґрунтованим аргументом на користь впровадження системи управління ризиками в АТ «Прикарпаттяобленерго».

Розрахунки показали, що запропоновані інвестиції в цифровізацію є високоефективними. NPV становить понад 12 млн грн, а період окупності — лише 2,3 року. Це означає, що компанія швидко відшкодує витрати та отримає значні вигоди впродовж наступних років. Впровадження системи ризик-менеджменту є економічно обґрунтованим кроком для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності АТ «Прикарпаттяобленерго».

4. Оптимізація кадрових витрат

Навчання персоналу і формування культури управління ризиками також демонструє економічний ефект. По-перше, це знижує ймовірність помилок, які можуть призвести до аварій або порушень регламентів. По-друге, це зменшує плинність кадрів, що сприяє стабільності у витратах на найм та адаптацію нових працівників. Очікувані витрати на навчальні програми — близько 500 тис. грн на рік — є обґрунтованими в контексті довгострокових вигод.[6]

5. Антикризова готовність — перевага в умовах війни

Антикризові заходи, зокрема створення сценаріїв реагування, інструкцій, резервів обладнання та логістики, дозволяють скоротити час простою та витрати на відновлення у разі пошкодження інфраструктури.

Згідно з джерелом [17, с.94], витрати на відновлення однієї великої підстанції після ураження можуть становити:

- Середня вартість відновлення: 25 млн грн

- Зниження витрат завдяки підготовленості: на 30%

Отже, економія коштів у разі реалізації загроз:

Очікувана економія=25 000000*0,30=7 500 000

Таким чином, потенційні втрати зменшуються на 7,5 млн грн лише в одному критичному випадку, а якщо таких інцидентів може бути кілька, економічний ефект масштабуватиметься.

Навіть при разовому ураженні критичного об’єкта, антикризова готовність забезпечує економію на рівні 7,5 млн грн, а у системному підході — формує додатковий шар захисту та швидшого відновлення, що критично важливо в умовах воєнного стану.

Для узагальнення даної роботи,можна виділити такі результати проведеного аналізу економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління ризиками в АТ «Прикарпаттяобленерго».

Було встановлено, що їх впровадження має як стратегічну, так і безпосередньо фінансову доцільність. Зокрема, реалізація інвестиційного проєкту щодо цифровізації (впровадження ERP-модулів, онлайн-моніторингу, автоматизованого оповіщення) дозволяє досягти позитивного чистого ефекту вже у середньостроковій перспективі: період окупності становить приблизно 1,31 року, а чиста теперішня вартість (NPV) проєкту — понад 12 млн грн, що є свідченням високої ефективності.

Крім цього, передбачено інвестиції в оптимізацію кадрових витрат — через організацію навчальних програм, що забезпечують зниження аварійності, підвищення кваліфікації персоналу та скорочення витрат на адаптацію нових працівників. Навчання персоналу розглядається не лише як соціальний крок, а й як інструмент стабілізації виробничого процесу з економічними вигодами.

Антикризова готовність — ще один критичний напрям, зумовлений воєнними ризиками. Розробка сценаріїв дій у надзвичайних ситуаціях дозволяє скоротити витрати на відновлення об'єктів інфраструктури на десятки мільйонів гривень. Наприклад, вартість відновлення пошкодженої підстанції може сягати 30 млн грн,

тоді як наявність антикризових протоколів скорочує не лише витрати часу, а й фінансові втрати.

У стратегічній перспективі впровадження системи управління ризиками також підвищує інвестиційну привабливість компанії, демонструючи високий рівень внутрішнього контролю, прозорість і управлінську зрілість. Це створює передумови для залучення зовнішнього фінансування, партнерства з міжнародними донорами та отримання преференцій від регуляторів.

Загалом, реалізація комплексу заходів формує потужну платформу для сталого розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго», підвищення надійності електропостачання, захисту від зовнішніх шоків і зростання конкурентоспроможності. Ефект від впровадження таких змін полягає не лише у мінімізації ризиків, а й у забезпеченні довгострокової економічної вигоди та фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВОК

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, повномасштабної війни, зростання технологічних загроз та регуляторних змін, ефективне управління ризиками набуває особливої актуальності для підприємств критичної інфраструктури. Одним із таких підприємств є АТ «Прикарпаттяобленерго» — розподільча енергетична компанія, що забезпечує електропостачання на значній території Івано-Франківської області.

У межах виконання бакалаврської роботи було досягнуто поставлену мету – здійснено всебічне дослідження ризиків у діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго», ідентифіковано основні проблеми та розроблено систему практичних рекомендацій щодо їх подолання. Проведене дослідження базувалося на використанні сучасних методів аналізу, що дало змогу сформувати цілісне уявлення про ризик-орієнтовану діяльність підприємства.

У теоретичному розділі розглянуто загальні засади управління ризиками, класифікацію ризиків, етапи їх ідентифікації, оцінки та реагування. Окреслено роль ризик-менеджменту у стратегічному плануванні та безпеці функціонування організації, зокрема у сфері енергетики.

У другому розділі проведено глибокий аналіз діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго», охоплено його організаційну структуру, масштаби операційної діяльності, фінансові показники, особливості внутрішнього середовища, рівень цифрової трансформації та соціальну політику. На основі використання аналітичних методів (PESTLE, SWOT, SNW, моделі п’яти сил Портера, матриці Ансоффа) і кількісних підходів (оцінка ймовірності, впливу та критичності ризиків) було сформовано об'єктивну картину загроз і побудовано сигнальні карти ризиків.

У практичній частині роботи запропоновано комплекс заходів з удосконалення управління ризиками. Серед них: створення спеціалізованої структури Risk Office, цифровізація процесів управління, розробка антикризових сценаріїв, модернізація систем захисту інформації, підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, проведено оцінку економічної доцільності реалізації запропонованих рішень та їх вплив на загальну стійкість підприємства.

В результаті роботи доведено, що системний підхід до управління ризиками сприяє підвищенню рівня готовності підприємства до непередбачуваних подій, мінімізації фінансових втрат, забезпеченню надійності енергопостачання та зміцненню репутації компанії як відповідального суб’єкта господарювання.

Отже, АТ «Прикарпаттяобленерго» — це стабільне, інноваційно орієнтоване підприємство, що відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки Івано-Франківського регіону. Компанія демонструє високий рівень адаптації до зовнішніх викликів, зокрема воєнного характеру, активно впроваджує цифрові рішення та послідовно реалізує соціально відповідальну політику. Попри наявні ризики, підприємство зберігає стійке становище на ринку розподілу електроенергії, що підтверджує його стратегічне значення для енергетичної системи України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.

2. Бабайлов В. К., Дмитрієва О. І. Ризик-управління — це управління втратами від ризику. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. № 30. С. 214–224.

3. Бакалаврська робота: методичні вказівки / А. С. Полянська та ін. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. 37 с.

4. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 43–49.

5. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками підприємства: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2021. 512 с.

6. Дорошкевич К. О., Кудінов С. В. Зовнішнє середовище підприємства: методи аналізу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 67-74.

7. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 28 с.

8. Zaritska N., Yurchenko M. Risk Management: Modern Trends. *Ekonomika i suspilstvo.* 2020. № 22.

9. Kochkodan V. B., Kholivchuk O. P. The role of risk management in the activities of business entities under modern conditions. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу* (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»). 2024. № 2 (30). С. 89–97.

10. Малюта Л. Ю. Модель Портера як інструмент стратегічного аналізу підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 8.

11. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: https://www.nerc.gov.ua

12. Насад Н. В., Сало А. Я. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 78–81.

13. Офіційний сайт АТ «Прикарпаттяобленерго». URL: https://www.oe.if.ua.

14.Офіційний сайт АТ «Прикарпаттяобленерго». Соціальна відповідальність. URL: https://www.oe.if.ua/uk/social_responsibility.

15. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 598 с.

16. Практичні методи оцінки ризиків: Методи ідентифікації та оцінки ризиків промислового підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 30.

17. ПрАТ «Прикарпаттяобленерго». Звіт про управління за 2023 рік. URL: https://oe.if.ua (дата звернення: 24.11.2024).

18. Раєвнєв С. В. Ризики підприємницької діяльності та методи їх мінімізації. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120–126.

19. Ріщук Л. І. Основи менеджменту: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 94 с.

20. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти

управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-інформ. 2019. № 8. С. 237–243.

21. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2019. Вип. 1. № 1. С. 65–74.

22. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 08.06.2025).

23. Щастя – любити свою роботу. Офіційний сайт ІФНТУНГ. URL: https://nung.edu.ua/news/schastya-lyubiti-svoyu-robotu (дата звернення: 08.06.2025).

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження ризиків в діяльності АТ “Прикарпаттяобленерго

Обсяг пояснювальної записки _ аркушів.

Кількість рисунків 9

Кількість таблиць 12

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

1.

2.

3.

4.

„____” червня 2025р.

Підпис студента _____