

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ПІДМУРНЯКА ТАРАСА ОЛЕКСІЙОВИЧА
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ
РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Підмурняк Т.О.*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент
_____Артем ДМИТРЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутнісно-видова характеристика ризиків діяльності підприємства	7
1.2. Технології мінімізації ризиків функціонування підприємства.	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві	22
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ТОВ «Смарт-Ойл»	30
2.1. Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко- економічних параметрів діяльності компанії ТОВ «Смарт-Ойл»	30
2.2. Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства	43
2.3. Аналіз ризикованості функціонування ТОВ «Смарт-Ойл»	53
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТ-ОЙЛ»	66
3.1 Концептуальні напрямки адаптації до ризиків діяльності у ТОВ «Смарт- Ойл»	66
3.2. Обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на функціонування товариства	72
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах функціонування підприємств ризик перетворюється на іманентну характеристику господарської діяльності, що визначає не лише рівень економічної безпеки, а й стратегічні перспективи розвитку суб'єктів господарювання. Особливої актуальності проблематика ризиків набуває у секторах із підвищеною капіталоємністю, технологічною складністю та значною регуляторною залежністю, до яких належить нафтогазова галузь та сфера оптової і роздрібної торгівлі паливом. Для цих видів діяльності характерним є поєднання виробничих, фінансових, екологічних, логістичних і репутаційних ризиків, що формує багатовимірний простір невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні теоретико-методичні аспекти мінімізації ризиків функціонування підприємства розглянули в своїх наукових працях Лаваті А.А., Гусін Б.М., Кадір М.А., Хударі М., Анамалакс С., Муралі Р. Марзандан Г., Лоджеїваран К.А., Гловка Г., Кальмюнцер А., Зерер А., Тюленєва Ю.В., Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В., Вараксіна О., Кругова А., Тюленєва Ю.В., Балдинюк В., Мірзоєва Т.В., Старенький М.О., Хібл М. Р. В., Даллер К., Нойбауер, Г., Білоус С.П., Власенко А.Ю., Гринюк О.І., Ідобаєва А.Л., Ресенде С., Турдікулов Ф., Кочкодан В.Б., Петрина М.Я., Гловська Г., Кальмюнзер А., Зехрер А., Васюта В.Б., Ладно Д.С. Особливу увагу в процесі вивчення управління ризиками доцільно зосередити на питаннях раннього виявлення загроз, оцінювання їх впливу на фінансову стійкість підприємства та формування превентивних механізмів реагування. Важливим аспектом є дослідження цифрових інструментів моніторингу ризиків, використання аналітики даних і автоматизованих систем підтримки управлінських рішень. Подальшого опрацювання потребують методи адаптації міжнародних стандартів ризик-менеджменту до умов функціонування вітчизняних підприємств та нестабільного зовнішнього середовища.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних і прикладних засад упередження суб'єктом господарювання несприятливих бізнес-подій, явищ або процесів, а також розробка комплексу ефективних заходів, спрямованих на зниження негативного впливу господарських ризиків на діяльність цільового підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

- розкрито сутність економічних ризиків діяльності підприємства та узагальнено наукові підходи до їх трактування;*
- систематизовано види ризиків функціонування підприємства та визначено їх специфіку для підприємств сфери торгівлі пальним;*
- досліджено сучасні технології, механізми та інструменти мінімізації ризиків функціонування підприємства;*
- узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві;*
- надано загальну характеристику середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності ТОВ «Смарт-Ойл»;*
- проведено діагностику фінансово-майнового стану та оцінено ефективність діяльності ТОВ «Смарт-Ойл»;*
- здійснено аналіз ризикованості функціонування ТОВ «Смарт-Ойл» з урахуванням галузевих особливостей, зовнішніх і внутрішніх чинників впливу;*
- обґрунтовано концептуальні напрями адаптації ТОВ «Смарт-Ойл» до ризиків діяльності;*
- розроблено комплекс заходів щодо мінімізації негативного впливу ризиків на функціонування ТОВ «Смарт-Ойл»;*
- оцінено практичну доцільність запропонованих заходів у контексті підвищення стійкості, ефективності та ризикозахищеності товариства.*

Об'єкт дослідження – процеси мінімізації ризиків функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів, організаційно-економічних методів та інструментів оцінювання й мінімізації ризиків функціонування підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, наукової абстракції, аналізу і синтезу – для уточнення сутності економічних ризиків, їх класифікації та технологій мінімізації; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження процесів ризик-менеджменту на підприємстві; методи порівняльного аналізу – для зіставлення наукових підходів до трактування ризиків, механізмів і інструментів управлінського впливу; статистичний і табличний методи – для оцінювання тенденцій розвитку середовища функціонування підприємства та аналізу показників діяльності ТОВ «Смарт-Ойл»; коефіцієнтний, горизонтальний і вертикальний аналіз – для діагностики фінансово-майнового стану товариства; методи експертного оцінювання, групування та графічного моделювання – для виявлення ключових ризиків і обґрунтування напрямів їх мінімізації; узагальнення результатів – для розроблення комплексу заходів зі зниження ризикованості діяльності підприємства.

Теоретична значущість одержаних результатів полягає в поглибленні наукових підходів до розуміння сутності ризиків функціонування підприємства, систематизації їх видів, узагальненні технологій мінімізації ризиків, а також у розвитку методичних підходів до оцінювання ефективності процесів ризик-менеджменту. Окрему теоретичну цінність становить адаптація загальних положень управління ризиками до особливостей діяльності підприємств у сфері торгівлі пальним.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі підходи, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» для підвищення рівня ризикозахищеності, удосконалення процесів виявлення, оцінювання та мінімізації

загроз господарювання, покращення якості управлінських рішень і підвищення стійкості функціонування підприємства. Розроблений комплекс заходів може бути застосований також іншими підприємствами сфери оптової та роздрібної торгівлі паливом.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем економічного ризику, ризик-менеджменту та адаптації підприємств до загроз функціонування; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання та ринок пального; офіційні статистичні та аналітичні матеріали державних органів, міжнародних організацій і профільних інституцій; фінансову звітність, внутрішню аналітичну інформацію та інші дані щодо діяльності ТОВ «Смарт-Ойл», які використовуються для оцінювання результативності процесів мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісно-видова характеристика ризиків діяльності підприємства

У науковій літературі ризик традиційно трактується як імовірність настання події, що може спричинити відхилення фактичних результатів від запланованих, зокрема у бік втрат або недоотримання очікуваних вигод. Водночас у сучасній економічній теорії ризик розглядається не лише як загроза, а і як джерело можливостей, оскільки прийняття обґрунтованого ризику часто є передумовою інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Сутність ризику в господарській діяльності є однією з центральних категорій сучасної економічної науки. У багатьох дослідженнях підкреслюється, що підприємницький ризик – це не просто загроза втрат, а й імовірність відхилення реальних результатів від очікуваних через невизначеність зовнішнього середовища та багатоваріантність рішень. Ризик містить у собі три компоненти: подія, її імовірність та можливі наслідки для підприємства у вигляді економічних втрат чи недоотриманого доходу. Такий підхід акцентує увагу на ймовірнісному характері ризику та його ролі в досягненні цілей підприємства.

Інші дослідники наголошують, що підприємницький ризик має функціональний аспект: він може бути не лише джерелом негативних наслідків, а й стимулом для інновацій, аналітичної діяльності та стратегічного регулювання господарських процесів. Це підкреслює подвійний характер ризику як потенційного джерела втрат та можливостей.

Таблиця 1.1 містить порівняльний аналіз сучасних підходів українських та зарубіжних науковців до категорії «економічний ризик».

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз визначень категорії «економічний ризик»

Автор	Визначення економічного ризику	Сутнісні ознаки
ISO 31000:2018 [1, с. 1]	Ризик – це вплив невизначеності на цілі	Невизначеність; вплив на досягнення цілей; потенційний позитивний або негативний ефект; підлягає управлінню
Лаваті А.А. та інші [2, с. 7]	Економічний ризик – потенційна подія або умова, яка може спричинити фінансові втрати або перешкодити створенню цінності в організації	Потенційність; негативний фінансовий ефект; пов'язаний із зменшенням цінності підприємства; прогнозованість через аналіз ризиків
Аннамалак С та інші [3]	Економічний ризик – невизначеність, пов'язана з операційними, фінансовими та ринковими факторами, які можуть негативно вплинути на результати діяльності фірми	Невизначеність; мультифакторність (операційні, фінансові, ринкові); вплив на результати діяльності; потребує системного управління
Гловка Г., Кальмюнцер А., Зерер А. [4, с. 1221]	Економічний ризик у малих та середніх підприємствах стосується ймовірності того, що невизначеності можуть перешкодити досягненню стратегічних, операційних або фінансових цілей	Ймовірність; невизначеність; вплив на різні рівні цілей; адаптивність до середовища
Тюленєва Ю.В. [5, с. 2]	Ризик підприємницької діяльності — це поняття, яке описує невизначеність та можливі негативні наслідки, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства в умовах господарювання; він поєднує ймовірність виникнення подій, їх вплив на результати діяльності і необхідність управлінського реагування	Невизначеність; загроза негативного впливу; стосується досягнення цілей підприємства; потребує оцінки й управління
Нянько В. та інші [6, с. 48]	Підприємницький ризик розглядається як невід'ємна характеристика підприємницької діяльності, що включає невизначеність, можливі втрати, загрози і можливості, які впливають на ухвалення рішень і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища	Невизначеність; поєднання загроз і можливостей; вплив на управлінські рішення; стимул адаптації
Вараксіна О., Кругова А. [7, с. 3]	Підприємницький ризик визначається як багатовимірне поняття, що охоплює невизначеність, можливі втрати, фактори впливу на господарську діяльність і потребує використання засобів управління для мінімізації негативних наслідків	Багатовимірність; невизначеність; можливі втрати; потреба засобів управління ризиками

Джерело: узагальнено автором

Отже, у контексті діяльності підприємства ризик доцільно інтерпретувати як економічну категорію, що відображає взаємодію об'єктивних факторів невизначеності зовнішнього середовища та суб'єктивних управлінських рішень, які визначають імовірнісну природу результатів господарської діяльності. Таким чином, ризик є багаторівневою категорією, що поєднує фінансові, виробничі, соціальні, правові та екологічні аспекти.

Базова класифікація ризиків ґрунтується на джерелах виникнення, характері впливу та можливості управління. У провідних роботах [1-3, 5, 6, 8-13] виокремлюють такі основні групи ризиків: внутрішні й зовнішні, фінансові, ринкові, технологічні, операційні, екологічні, регуляторні тощо.

Систематизація ризиків передбачає їх поділ за низкою ознак, серед яких ключовими є:

1. За джерелами виникнення: внутрішні (пов'язані з організацією виробництва, кадровим потенціалом, якістю менеджменту); зовнішні (ринкові, політичні, макроекономічні, регуляторні).

2. За характером впливу: фінансові, виробничо-технологічні, комерційні, інвестиційні, соціальні, екологічні.

3. За масштабом наслідків: локальні; корпоративні; галузеві; системні.

4. За можливістю управління: – керовані (можуть бути мінімізовані за допомогою управлінських інструментів); – частково керовані; – некеровані (форс-мажорні обставини).

Внутрішні ризики формуються всередині підприємства і пов'язані з наступними факторами:

- якість менеджменту та стратегічних рішень;
- організація виробництва чи торгівлі;
- ефективність управління фінансами та ресурсами;
- недостатнє дослідження ринку та маркетингові помилки;
- людський фактор – помилки, плинність кадрів, недостатня кваліфікація.

Зовнішні ризики випливають із макроекономічних, політичних і регуляторних умов:

- зміни податкової та торговельної політики;
- коливання цін на сировинних ринках;
- коливання валютних курсів і процентних ставок;
- геополітична нестабільність;
- природно-кліматичні чинники.

Таблиця 1.2 містить порівняльний аналіз сучасних підходів українських та зарубіжних науковців до класифікаційного поділу економічного ризику.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз групування економічного ризику

Автор	Ознака класифікації	Види економічного ризику
ISO 31000:2018 [1, с. 4]	За впливом на цілі	Стратегічні, операційні, фінансові, репутаційні
Лаваті А.А. та інші [2, с. 8]	За масштабом дії	Мікроризики (підрозділи), макроризики (компанія в цілому), системні
Аннамах С. та інші [3]	За фактором ризику	Зовнішні (ринкові, політичні, макроекономічні), внутрішні (операційні, фінансові, управлінські)
Тюленєва Ю.В. [5, с. 3]	За джерелами виникнення	Внутрішні (організаційні, кадрові), зовнішні (ринкові, регуляторні)
Нянько В. та ін. [6, с. 48]	За сферою прояву	Фінансові, операційні, стратегічні, ринкові, правові, екологічні
Балдинюк В. [8, с. 3]	За етапом виникнення	Ризики до реалізації заходів, під час реалізації, після реалізації
Мірзоева Т.В., Старенький М.О. [9, с. 218]	За масштабом дії	Локальні (підрозділ), корпоративні, галузеві, системні ризики
Хібл М. Р. В., Даллер К., Нойбауер, Г. [10, с. 45]	За можливістю контролю	Контрольовані, частково контрольовані, неконтрольовані
Білоус С.П., Власенко А.Ю. [11, с. 19]	За об'єктами прояву	Фінансові, виробничі, комерційні, технологічні, соціальні ризики
Гринюк О.І. [12, с. 68]	За тривалістю впливу	Короткострокові, середньострокові, довгострокові ризики
Ідобаєва А.Л. [13, с. 74]	За факторами виникнення	Макрофакторні, мікрофакторні ризики

Джерело: узагальнено автором

Така класифікація створює теоретичну основу для подальшого аналізу специфічних ризиків, притаманних підприємствам нафтогазового сектору та ринку

пального (як показують подію війни на Близькому Сході (США та Ізраїль проти Ірану) ризики нафтовидобутку, логістики одразу перекладаються на коливання цін і проблеми з дефіцитом на ринку пального).

1. Технологічні ризики. Технологічні ризики проявляються у можливих збоях у роботі обладнання, аваріях на бурових установках, зношеності основних фондів. Для підприємств, що працюють у складних кліматичних або географічних умовах, ці ризики посилюються, формуючи додаткові витрати на технічне обслуговування та модернізацію, зростання витрат і, відповідно, зростання цін продуктів нафтопереробки.

2. Екологічні ризики. Видобуток, транспортування, зберігання нафти та нафтопродуктів є потенційно небезпечними з екологічної точки зору, оскільки аварійні розливи, забруднення ґрунтів і водних ресурсів можуть мати довгострокові негативні наслідки. Екологічні ризики трансформуються у фінансові через штрафні санкції, витрати на рекультивацію та репутаційні втрати.

3. Соціальні ризики. Проявляються у можливих конфліктах із місцевими громадами, що виникають через екологічні побоювання або недостатню соціальну відповідальність компаній. Це також може мати місце при виділенні землі на розміщення складів чи автозаправок на території громади або поза її межами. У сучасних умовах такі ризики дедалі частіше впливають на інвестиційну привабливість підприємств.

4. Регуляторні та політичні ризики. Нафтогазова галузь та сфера переробки та реалізації пального характеризується високим рівнем державного регулювання, що зумовлює значні регуляторні ризики. Зміни у податковій політиці, умовах ліцензування, екологічних стандартах безпосередньо впливають на собівартість видобутку, переробки та реалізації нафти та нафтопродуктів, а також на фінансові результати підприємств. У країнах із нестабільним політичним середовищем до цього додаються політичні ризики, пов'язані з можливими змінами у правилах гри на ринку (в т.ч. військові конфлікти).

5. Ринкові та цінові ризики. Оптова торгівля паливом функціонує в умовах високої волатильності світових цін на нафту та нафтопродукти. Коливання котирувань безпосередньо відображаються на маржі трейдерів і потребують застосування інструментів хеджування. Недостатній рівень фінансової грамотності або обмежений доступ до деривативів підвищують вразливість підприємств до цінових шоків.

6. Логістичні ризики. Значна частина ризиків у цій сфері пов'язана з організацією постачання та зберігання пального. Перебої у роботі транспортної інфраструктури, затримки поставок, дефіцит вагонів-цистерн або танкерів можуть призвести до порушення контрактних зобов'язань і втрати клієнтів. В умовах геополітичної нестабільності логістичні ризики трансформуються у стратегічні загрози для енергетичної безпеки.

7. Фінансово-кредитні ризики. Оптова торгівля паливом передбачає значні обсяги оборотного капіталу, що зумовлює підвищену залежність від банківського фінансування. Коливання процентних ставок, обмеження доступу до кредитних ресурсів або девальваційні процеси можуть суттєво погіршити фінансову стійкість підприємств.

8. Комерційні та конкурентні ризики. Роздрібний сегмент ринку пального характеризується високим рівнем конкуренції, де ціна часто є вирішальним фактором вибору споживача. Демпінгові стратегії окремих операторів можуть призвести до зниження прибутковості галузі в цілому. Водночас посилення ролі нефінансових факторів, таких як якість сервісу, програми лояльності, екологічні ініціативи, формує нові виклики для менеджменту.

9. Репутаційні ризики. Для мереж автозаправних станцій особливої ваги набувають репутаційні ризики, пов'язані з якістю пального та дотриманням стандартів обслуговування. Один резонансний випадок реалізації неякісного продукту може призвести до втрати довіри споживачів і тривалих фінансових втрат.

10. Операційні та кадрові ризики. Роздрібна торгівля передбачає постійну взаємодію з персоналом і клієнтами, що формує спектр операційних ризиків: від помилок у розрахунках до зловживань і крадіжок. Дефіцит кваліфікованих кадрів та висока плинність персоналу підвищують вразливість підприємств до внутрішніх загроз.

Узагальнено специфічні ризики для секторів нафтовидобутку та торгівлі пальним подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація ризиків діяльності підприємств у нафтодобувній сфері та торгівлі пальним

Група ризиків	Зміст ризику	Прояв у видобутку нафти	Прояв в оптовій торгівлі пальним	Прояв у роздрібній торгівлі пальним
Геологічні	Невизначеність щодо обсягів і якості запасів, складність геологічної будови	Помилки в оцінці рентабельності родовищ, зниження дебіту свердловин	Опосередкований вплив через нестабільність пропозиції	Практично не проявляються безпосередньо
Технологічні	Збої в роботі обладнання, аварії, зношеність основних фондів	Аварії на бурових, витіки нафти, простої виробництва	Пошкодження резервуарів, несправності насосних станцій	Поломки АЗС, перебої в роботі касових та облікових систем
Екологічні	Негативний вплив на довкілля, ризик штрафів і репутаційних втрат	Розливи нафти, забруднення ґрунтів і водних ресурсів	Витіки пального під час зберігання і транспортування	Забруднення територій АЗС, порушення норм утилізації відходів
Фінансові	Валютні, процентні, кредитні ризики	Зростання вартості капіталу, ризики довгострокових інвестицій	Коливання маржі через зміну світових цін на нафту	Зменшення прибутковості через цінову конкуренцію
Ринкові (цінові)	Волатильність попиту та цін	Залежність доходів від світових котирувань	Безпосередній вплив на оборотність капіталу та прибуток	Чутливість споживачів до ціни, цінові війни
Логістичні	Порушення ланцюгів постачання, затримки транспортування	Ускладнення доставки обладнання і матеріалів	Дефіцит вагонів-цистерн, перебої імпорту	Несвоєчасне постачання пального на АЗС
Регуляторні	Зміни в податковому, митному, екологічному законодавстві	Перегляд рентних платежів, ліцензійних умов	Обмеження імпорту, акцизна політика	Зміни у правилах торгівлі, посилення контролю якості
Політичні	Нестабільність державної політики, геополітичні ризики	Націоналізація активів, обмеження експорту	Санкційні обмеження (росія, іран, Венесуела), перебудова торговельних маршрутів (блокада Ормузької протоки)	Непрямої вплив через зміну ринкової кон'юнктури
Репутаційні	Втрата довіри партнерів і споживачів	Аварії з екологічними наслідками	Порушення контрактів, нестача поставок	Реалізація неякісного пального, скандали з сервісом
Кадрові та соціальні	Дефіцит персоналу, конфлікти, низька мотивація	Високі вимоги до кваліфікації інженерів	Залежність від ефективності менеджерів з продажу	Висока плинність персоналу АЗС

Джерело: узагальнено автором

Сучасна практика управління ризиками вимагає переходу від фрагментарних заходів до інтегрованої системи ризик-менеджменту, що охоплює всі рівні управління підприємством. У нафтогазовому секторі та сфері торгівлі паливом така система повинна включати: ідентифікацію ключових ризиків з урахуванням галузевої специфіки; кількісну та якісну оцінку ймовірності та масштабів наслідків; розробку превентивних заходів; постійний моніторинг і перегляд ризикового профілю. Особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів аналізу ризиків, зокрема систем раннього попередження, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, ризики діяльності підприємства є багатовимірною економічною категорією, що відображає складну взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності. У видобутку нафти, а також в оптовій і роздрібній торгівлі паливом ризиковий профіль формується під впливом технологічних, екологічних, фінансових, регуляторних та репутаційних чинників. Сутнісно-видова характеристика ризиків у цих секторах дозволяє стверджувати, що їх ефективне управління є не лише інструментом мінімізації втрат, а й стратегічною передумовою сталого розвитку підприємств. Формування комплексних систем ризик-менеджменту, орієнтованих на превентивні заходи та адаптивність до змін, має стати ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах зростаючої турбулентності глобального енергетичного ринку.

1.2 Технології мінімізації ризиків функціонування підприємства

У складних умовах сучасної економіки підприємства постійно стикаються з різними загрозами функціонуванню – фінансовими, операційними, технологічними,

ринковими та регуляторними. В енергетичному секторі, особливо у видобутку нафти та торгівлі паливом (оптова і роздрібна торгівля), ці ризики мають підвищену інтенсивність через високу капіталоємність, значну залежність від зовнішніх факторів (світові ціни, геополітика, екологічні вимоги) та складність технологічних процесів. Ефективна адаптація підприємства до загроз функціонування стає критичною умовою забезпечення його життєздатності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У науковому дискурсі адаптація підприємства до загроз розглядається як сукупність методів та технологій, спрямованих на зниження негативного впливу ризиків, підвищення оперативної стійкості бізнес-процесів і здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управління ризиками при цьому виступає центральним елементом системи адаптації – від ідентифікації загроз і оцінки їх ймовірності до розробки, впровадження та моніторингу заходів управлінського впливу.

Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 визначає основні принципи, на яких має базуватися ефективне управління ризиками підприємства [1]. Ці принципи забезпечують структурний та цілісний підхід до адаптації бізнесу до загроз та формують фундамент адаптаційної здатності підприємства, забезпечуючи стійкість бізнес-процесів у відповідь на різноманітні загрози (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Принципи управління ризиками та їх вплив на адаптацію підприємства

Принцип управління ризиками	Опис	Приклади у нафтогазовому секторі / АЗС	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Інтегрованість	Включення управління ризиками у всі бізнес-процеси	Контроль ризиків на бурових установках, АЗС та логістиці	Підвищення загальної стійкості процесів
Структурність і повне охоплення	Використання системних процедур	Стандартизовані протоколи HAZOP, RBI	Зменшення випадкових відмов та аварій
Інклюзивність	Залучення зацікавлених сторін	Клієнто орієнтований підхід при формуванні цін	Врахування інтересів стейхолдерів

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Індивідуалізація	Адаптація до специфіки підприємства	Розробка ризикових сценаріїв для конкретного бурового майданчика	Оптимізація витрат і ресурсів
Динамічність	Реагування на зміни зовнішнього середовища	Перегляд планів поставок при зміні цін на нафту	Зниження фінансових витрат
Неперервне вдосконалення	Цикл PDCA для постійного покращення	Оновлення КРІ для АЗС та виробничих процесів	Підвищення ефективності адаптаційних заходів

Джерело: узагальнено автором

Ризик-орієнтований підхід розглядає ризики не лише як загрози, а й як фактори, що впливають на досягнення цілей організації. Це передбачає врахування ризику на всіх етапах управління – від формування стратегії до виконання операцій. Згідно з концепціями, які застосовуються у стандартах управління якістю, ризик-орієнтоване мислення дозволяє прогнозувати потенційні загрози та їх вплив на функціонування операційних процесів, сприяти своєчасному прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підтримувати адаптивні механізми у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Для нафтогазових підприємств та АЗС ризик-орієнтований підхід вимагає інтеграції заходів щодо безпеки праці, якості продукції, екологічних вимог та фінансових показників у систему управління.

Основні нормативно-правові документи України, що стосуються питань управління ризиками подано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні нормативно-правові документи України

Назва документу	Короткий опис	Сфера застосування	Зв'язок із ризик-менеджментом
1	2	3	4
Конституція України [14]	Основний закон, гарантує права та свободи, встановлює загальні принципи ведення господарської діяльності	Всі підприємства	Встановлює правові рамки, в межах яких підприємство має управляти ризиками
Цивільний кодекс України [15]	Регулює правовідносини між суб'єктами господарювання, договори, відповідальність	Господарська діяльність	Визначає правову основу для оцінки та управління контрактними і майновими ризиками

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Закон України «Про критичну інфраструктуру» [16]	Регламентує захист об'єктів критичної інфраструктури	Енергетика, нафтова промисловість	Створює правові підстави для управління ризиками та забезпечення стійкості підприємств
Закон України «Про охорону праці» [17]	Визначає правила безпеки праці та організаційні заходи	Виробництво, Нафтогаз, АЗС	Регламентує профілактику ризиків для персоналу та виробничих процесів
Закон України «Про захист прав споживачів» [18]	Регламентує безпечність товарів та послуг	Торгівля паливом, рітейл	Забезпечує мінімізацію ризиків для кінцевого споживача та репутаційних втрат
Закон України «Про захист інформації в ІТК-системах» [19]	Встановлює правила захисту інформації	Всі підприємства	Інструмент управління ризиками інформаційної безпеки
Закон України «Про захист персональних даних» [20]	Визначає правила обробки персональних даних	Всі підприємства	Регулює ризики конфіденційності та правові наслідки порушень
Кодекс України про адміністративні правопорушення [21]	Встановлює відповідальність за порушення трудового, виробничого та безпекового законодавства	Всі підприємства	Використовується як елемент контролю і запобігання адміністративних ризиків
Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» [22]	Регламентує точність вимірювань і контроль обладнання	Виробництво, енергетика	Інструмент управління технічними ризиками та контролю якості продукції
Постанова КМУ № 383 (2020 р.) [23]	Визначає критерії оцінки ступеня ризику господарської діяльності та періодичність перевірок	Всі підприємства	Практичний інструмент для моніторингу та управління ризиками
Постанова КМУ № 367 (2025 р.) [24]	Затверджує вимоги щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури	Енергетика, нафтовидобуток, АЗС	Встановлює стандарти оцінки та мінімізації загроз для критично важливих об'єктів

Джерело: узагальнено автором

До інших важливих актів та нормативних документів можна віднести:

- Накази та постанови державних органів, які стосуються внутрішнього контролю, аудиту та процедур управління ризиками у фінансових установах, енергетиці та транспорті.
- Ліцензійні умови Національного банку України – вимагають запровадження систем управління ризиками для небанківських фінансових установ.

- Регламенти Держпраці та Мінекономіки про порядок проведення оцінки ризиків на підприємствах та діяльності з технічного нагляду.

Управлінські механізми мають опиратися на стандартизовані рамки, що дозволяють підприємству системно ідентифікувати та контролювати ризики. Такі механізми забезпечують консистентність управлінського впливу та здатність адаптуватися до змін, пов'язаних із загрозами функціонуванню. Стандарт ISO 31000 рекомендує створювати систему управління ризиками, яка включає:

- розробку політики управління ризиками;
- встановлення контексту зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінювання ризику на основі ймовірності та наслідків;
- планування заходів реагування;
- моніторинг та перегляд результатів.

Підприємства великих масштабів, зокрема в нафтовій галузі, впроваджують корпоративні ERM-рамки (Enterprise Risk Management), які охоплюють стратегічні, фінансові, операційні та репутаційні ризики. Як показує практика глобальних енергетичних компаній, ERM-рамки включають централізовані політики та процедури ризик-менеджменту, визначення «власників ризику» з чіткими ролями та відповідальністю, єдині підходи до пріоритезації ризиків, систему ключових індикаторів ризику (KRI) для раннього виявлення загроз. У нафтогазовому секторі такі рамки дозволяють координувати дії між операційними підрозділами, стратегічними командами й управлінським персоналом, що сприяє адаптації до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Ідентифікація загроз – це перший крок ефективної адаптації до ризику. Інструменти адаптації можуть включати SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства, HAZOP (Hazard and Operability Study – техніка виявлення небезпечних та операційних ризиків у процесах, що є дуже важливо для нафтодобувної і нафтопереробної діяльності); Layers of Protection Analysis (LOPA – метод оцінювання ризикових сценаріїв і ідентифікації рівнів

захисту). Ці інструменти дозволяють системно оцінювати ризики не лише якісно, а й з кількісними показниками, що важливо для адаптації підприємства до ризику (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Механізми та інструменти управлінського впливу на ризики

Механізм/ Інструмент	Опис	Приклади застосування	Типи ризику
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Аналіз ризиків постачання та зміни попиту на паливе	Стратегічні, ринкові
HAZOP	Аналіз небезпечних та операційних ризиків	Виявлення аварійних сценаріїв на бурових установках	Технологічні, операційні
Layers of Protection Analysis (LOPA)	Оцінка ризикових сценаріїв і рівнів захисту	Визначення критичних точок контролю на виробництві	Технологічні, операційні
Прогнозна аналітика	Використання великих даних для прогнозу ризиків	Передбачення збоїв обладнання, коливань попиту	Технологічні, ринкові
Системи моніторингу	Реальний час спостереження за процесами	Контроль стану обладнання та запасів пального на АЗС	Технологічні, операційні
Risk-based Inspection (RBI)	Оцінка технічного стану обладнання	Планування ремонту та обслуговування бурових установок	Технологічні

Джерело: узагальнено автором

Видобуток нафти і торгівля паливом використовують технологічні рішення для мінімізації ризику, а саме: аналіз великих даних для прогнозування ймовірних відмов обладнання, змін попиту чи поведінки ринку; систему моніторингу для реального часу відстеження стану обладнання, що знижує технологічні та операційні ризики; автоматизацію та цифровізацію технологічних процесів, що сприяє зменшенню людських помилок і підвищенню оперативної реакції на загрози. Впровадження таких технологій сприяє оперативній адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та мінімізації наслідків загроз.

Іншим ключовим аспектом адаптації є підвищення рівня безпеки: застосування інтегрованої системи безпечної праці (ISSOW), що об'єднує управління дозволами, оцінку ризиків і процедури ізоляції небезпечних робіт; оцінку технічного стану обладнання з акцентом на ризик виникнення відмов (Risk-based Inspection). Дані

інструменти дозволяють адаптувати операційні процеси до ризикових умов і зменшити частоту та серйозність інцидентів.

Адаптаційні технології повинні бути інтегровані не лише на операційному рівні, а й у стратегічне планування підприємства. Це включає встановлення «схильності до ризику» і ризикових лімітів, планування сценаріїв розвитку за різних ризикових умов, узгодження ризик-менеджменту із фінансовою, екологічною та корпоративною стратегією підприємства. У нафтогазовому секторі це означає поєднання економічних, технічних та екологічних ризиків у єдину адаптаційну модель управління. Таблиця 1.7 містить порівняння механізмів та інструментів управлінського впливу на ризикозахищеність підприємства у контексті досліджень різних науковців.

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз механізмів та інструментів управлінського впливу на ризикозахищеність підприємства

Автор	Підхід / Методологія	Управлінські інструменти
1	2	3
ISO 31000:2018 [1, с.4]	Стандартизований	Рамкова система управління ризиками: ідентифікація, оцінка, планування реагування, моніторинг, перегляд
Лаваті А.А. та інші [2, с. 8]	Фінансово-результативний	Оцінка ефективності через фінансові метрики, ROI заходів мінімізації ризиків, аналіз економії
Аннамакс С та інші [3]	ERM-фреймворк	Центральна політика ризик-менеджменту, KRI, регулярний моніторинг ризиків, визначення власників ризиків
Турдікулов Ф. [24]	KPI та індикатори	Ключові індикатори ризику (KRI), відстеження виконання заходів, регулярна звітність
Гловська Г., Кальмюнзер А., Зехер А. [4, с. 1220]	Інтеграційний підхід	Комбінування стратегічних, операційних та фінансових заходів, системи моніторингу і прогнозування ризиків
Нянько В. та ін. [6, с. 49]	Системний підхід до ризик-менеджменту	Розробка системи ризик-менеджменту на рівні підприємства; формалізовані політики; централізований контроль ризиків
Тюленева Ю.В. [5, с. 9]	Якісний і кількісний підхід	SWOT-аналіз, експертні оцінки ризиків, оцінювання ймовірності та впливу ризиків
Балдинюк В. [8, с. 10]	Процесно-цільовий	Планування, реалізація, моніторинг та коригування заходів з управління ризиками; процедурні механізми

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Мірзоєва Т.В., Старенький М.О. [9, с. 219]	Моніторинг і адаптація	Система раннього попередження, моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків, регулярний перегляд ризикової матриці
Білоус С.П., Власенко А.Ю. [11, с. 20]	Інтегрований управлінський механізм	Поєднання фінансових, нефінансових і стратегічних інструментів; інтеграція з ESG; оцінювання ризиків за нефінансовими критеріями
Кочкодан В.Б., Петрина М.Я. [26, с. 238]	Balanced Scorecard (ризик-орієнтований)	Впровадження ризик-орієнтованої збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для інтеграції ризикових аспектів в управління підприємством

Джерело: узагальнено автором

Дана таблиця показує різні підходи до управлінського впливу на ризикозахищеність від ERM-фреймворків і KPI до фінансового аналізу та стандартизованих методик ISO 31000. Вона включає інструменти контролю, моніторингу, планування та оцінки ефективності, які реально застосовуються у нафтогазовій галузі та торгівлі паливом. Також таблиця дозволяє зіставити методи та їх орієнтацію – фінансову, стратегічну, операційну або комплексну.

Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. [6, с. 49], Балдинюк В. [8, с. 10], Мірзоєва Т.В. і Старенький М.О. [9, с. 219] підкреслюють необхідність побудови цілісної системи ризик-менеджменту з чіткими процедурами від ідентифікації до моніторингу та адаптації управлінських рішень. Кочкодан В.Б. і Петрина М.Я. сфокусовані на кількісних показниках та інтеграції ризиків у систему управління підприємством через Balanced Scorecard або інші KPI-інструменти [15, с. 238]. Тюленєва Ю.В. використовує SWOT-аналіз, сценарне моделювання, стратегічне планування, що дозволяє оцінювати не лише поточні ризики, а й стійкість підприємства до довгострокових зовнішніх загроз [5]. Білоус С.П., Власенко А.Ю. підкреслюють важливість нефінансових аспектів (безпека, екологія, ESG), що прямо впливають на ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах [11, с. 20].

Отже, технології адаптації підприємства до загроз функціонування об'єднують теоретичні принципи управління ризиками, стандартизовані механізми, сучасні

інструменти та технології цифрової трансформації. Основними принципами є інтегрованість, структурність, індивідуалізація і неперервне вдосконалення управління ризиками, які створюють основу для здатності підприємства пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. У видобутку нафти та торгівлі пальним такі технології є суттєвими складовими конкурентної переваги, оскільки дозволяють:

- прогнозувати та запобігати загрозам до настання їх негативних наслідків;
- зменшувати частоту технологічних та операційних інцидентів;
- забезпечувати відповідність стандартам безпеки та регуляторним вимогам;
- інтегрувати адаптивні рішення у стратегічні та оперативні процеси.

Таким чином, адаптаційні технології управління ризиками сприяють підвищенню функціональної стабільності, економічної стійкості та довгострокової життєздатності підприємства в умовах турбулентності.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві

У сучасних умовах турбулентності ринкового середовища, глобальних коливань світових цін на енергоресурси та посилення зовнішніх загроз підприємства, що функціонують у нафтогазовому секторі, стикаються з підвищеним рівнем ризику. Оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків стає критично важливою складовою управлінських рішень, оскільки саме від якості цього оцінювання залежить стратегічна стійкість, конкурентоспроможність та довгострокова життєздатність бізнесу.

Наукові підходи до оцінювання ефективності ризик-менеджменту різняться залежно від акцентів дослідників: одні підкреслюють необхідність кількісних

індикаторів, інші – важливість якісної оцінки, треті – інтеграцію обох підходів у системну модель. У контексті видобутку нафти, оптової і роздрібною торгівлі паливом це питання набуває специфічних особливостей, пов'язаних з високою капіталоємністю, технологічною складністю та регуляторною інтенсивністю цих галузей. Отже, наша задача полягає у систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків, а також порівняння позицій провідних науковців щодо вибору інструментів оцінювання, їхнього змісту та практичної застосовності в досліджуваних секторах економіки України.

Ефективність ризик-менеджменту – це здатність системи управління ризиками забезпечувати досягнення цілей підприємства з мінімальними втратами від реалізації невизначеностей і загроз. У науковій літературі виділяють кілька ключових характеристик ефективності [8, с. 7-8]:

1. Продуктивність процесів мінімізації ризиків – наскільки швидко та адекватно система реагує на ризикові події.

2. Адекватність обраних заходів ризиків – наскільки обрані методи відповідають рівню небезпеки та типу ризику.

3. Економічна доцільність – чи забезпечують заходи мінімізації ризику позитивний ефект у формі зниження потенційних втрат з прийнятними витратами

Кількісні підходи передбачають використання конкретних показників, що дозволяють вимірювати ефект від реалізації заходів ризик-менеджменту. До найбільш часто застосовуваних індикаторів належать:

- Індекс зниження ризику (Risk Reduction Index, RRI) – вимірює різницю між оцінками рівня ризику до та після застосування заходів (у відсотках). Цей підхід дозволяє порівнювати ефективність різних заходів на одній шкалі.

- Вартість уникнення ризику (Risk Avoidance Cost) – співвідношення сумарних витрат на мінімізацію ризиків до економічного ефекту, досягнутого завдяки зниженню збитків.

- Відношення очікуваних збитків до фактичних – дає змогу виміряти реальний ефект від застосованих заходів порівняно з прогнозом.

Такі кількісні показники широко застосовуються в нафтогазовому секторі, де інвестиції у ризик-менеджмент можуть бути суттєвими. Наприклад, оцінювання ефективності заходів з безпеки технологічних процесів на бурових майданчиках базується на порівнянні частоти та серйозності аварій до і після впровадження певних стандартів безпеки.

Дослідники Васюта В. Б. та Ладно Д. С. [27, с. 464] підкреслюють, що кількісні методи дозволяють забезпечити об'єктивність оцінювання, але можуть ігнорувати суб'єктивні аспекти та якість прийняття управлінських рішень.

Якісні методи оцінювання фокусуються на аналізі теоретичних та практичних аспектів ризиків без прямого числового виміру, включають:

- експертні оцінки – опитування фахівців щодо ступеня невизначеності, критичності ризику та очікуваного впливу;
- SWOT-аналіз ризиків – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для оцінки ризикового профілю підприємства;
- аналіз сценаріїв – побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій для оцінки потенційних ризикових наслідків.

Інтегровані підходи поєднують кількісні та якісні методи, дозволяючи отримати більш комплексну оцінку. Такий підхід включає:

- 1) ідентифікацію ризику (якісний етап);
- 2) оцінку ймовірності і масштабу впливу (кількісний етап);
- 3) моделювання сценаріїв (якісно-кількісний етап);
- 4) моніторинг і контроль (кількісний етап із показниками).

Кочкодан В.Б. та Петрина М.Я. [26, с. 235] пропонують використовувати нормативно-цільові показники ефективності (Balanced Scorecard Approach) для оцінювання ризик-менеджменту, що включає фінансові, процесні, навчальні та

клієнтські критерії. Це дозволяє оцінити процеси мінімізації ризиків як частину загальної управлінської стратегії.

Оцінювання ризикованості функціонування бізнесу – це ідентифікація а можливості підприємства зазнати негативних наслідків у разі реалізації ризикових подій, а також потенційної здатності підприємства протистояти цим загрозам. У видобутку нафти коливання світових цін і нестабільність попиту створюють високу ризикованість, що потребує оцінювання не лише фінансових показників, а й технічної, екологічної та регуляторної складових. Для вимірювання ризикованості бізнесу застосовуються такі ключові індикатори:

- коефіцієнт волатильності доходів – показник, що вимірює коливання доходів підприємства у часі;
- індекс фінансової стабільності – базується на співвідношенні власного і позичкового капіталу, що дозволяє оцінити стійкість підприємства до фінансових шоків;
- індекс операційної ефективності – вимірює здатність підприємства ефективно використовувати ресурси в умовах ризику;

Метод аналізу чутливості передбачає оцінювання, як зміна ключових факторів (ціна на нафту, курс валют, витрати на логістику) впливає на фінансові результати підприємства. Цей підхід широко застосовується у фінансовому аналізі нафтових компаній та трейдерів пального для оцінювання ризикових сценаріїв.

Стрес-тестування – це моделювання екстремальних умов для оцінки витривалості підприємства. У нафтогазовому секторі це може бути падіння цін на нафту нижче критичного рівня, різке зростання операційних витрат, посилення екологічних вимог та раптові зміни в митному регулюванні. Експерти зазначають, що стрес-тестування є дієвим інструментом для оцінювання ризикованості бізнесу, оскільки він інтегрує багато факторів і їх можливі поєднання.

Ефективне управління ризиками має розглядатися як система, що включає ідентифікацію ризиків (виявлення, класифікація, основні чинники), оцінювання

(якісне та кількісне), розробку та впровадження заходів (мінімізація ризику та фінансування втрат), моніторинг (проміжне оцінювання на різних етапах перебігу ризикової ситуації) та коригування (модуль управлінських впливів та зворотного зв'язку).

Для оцінки ефективності процесів мінімізації ризиків можна застосовувати ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє оцінити:

- кількість виявлених ризикових подій за період;
- частку ризиків, що були мінімізовані до прийнятного рівня;
- час реакції на ризикові події;
- ефективність витрат на запобігання ризикам;
- зміну вартості підприємства/ринкової капіталізації тощо.

Такі KPI дозволяють порівнювати результати до і після впровадження заходів, що важливо для оцінки динаміки. Експертні дослідження вказують на необхідність поєднання фінансових та нефінансових показників для комплексної оцінки управлінських впливів.

Багато дослідників, наприклад, Кочкодан В.Б. та Петрина М.Я. [26, с. 236], підкреслюють важливість інтеграції ризик-менеджменту у Balanced Scorecard (BSC). У такому випадку KPI ризик-менеджменту пов'язуються з ключовими стратегіями підприємства (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – Інтеграція KPI ризик-менеджменту та Balanced Scorecard

Складова BSC	KPI ризик-менеджменту
Фінанси	ROI на заходи мінімізації ризиків
Процеси	Час реакції на ризикові події
Навчання та зростання	Кількість сертифікацій/навчань у сфері ризик-менеджменту
Клієнти	Рівень довіри клієнтів післякризових подій

Джерело: узагальнено автором

Цей підхід дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у стратегічні цілі підприємства, що є особливо актуально для складних ланцюгів створення вартості у видобутку та торгівлі пальним.

На підприємствах-трейдерах нафтопродуктів оцінювання ефективності ризик-менеджменту повинно включати оцінювання частоти технологічних аварій до і після впровадження заходів безпеки; порівняння фінансових втрат, пов'язаних з екологічними ризиками, у різні періоди; оцінку економії від оптимізації виробничих процесів, що знижують ризик витоків і простоїв (таблиця 1.9). Ця таблиця дозволяє вимірювати ефективність заходів мінімізації ризиків комплексно, інтегруючи фінансові, операційні та нефінансові показники у досліджуваних секторах економіки – видобуток нафти і торгівля паливом.

Таблиця 1.9 – KPI ефективності процесів мінімізації ризиків

Складові BSC	Показник	Метод оцінки	Галузева специфіка
Фінанси	ROI на заходи мінімізації ризиків	(Економія / Витрати на заходи) $\times 100\%$	Видобуток нафти: інвестиції у безпеку буріння
	Зниження фінансових втрат від ризиків	Порівняння збитків до/після заходів	Оптова торгівля: коливання цін, ризики контрагентів
Процеси	Частка ризиків, мінімізованих до прийняттого рівня	% успішно локалізованих ризиків	Роздріб: аварії на АЗС, крадіжки
	Час реакції на ризикові події	Час від виявлення до реагування	Видобуток: аварійні ситуації на свердловинах
Навчання та зростання	Кількість навчань персоналу з ризик-менеджменту	Кількість сертифікацій / тренінгів	Всі галузі
Клієнти	Рівень задоволеності клієнтів після кризових подій	Опитування / аналітика звернень	Роздріб: якість обслуговування на АЗС
Підсумкова оцінка	Balanced Scorecard ефективність	Поєднання фінансових і нефінансових KPI	Всі галузі

Джерело: узагальнено автором

Для підприємств оптової торгівлі важливими показниками будуть: зміна маржі трейдингу у зв'язку з хеджуванням ризику коливання цін; зниження логістичних витрат завдяки оптимізації маршрутів і контролю ризиків транспортування; рівень виконання контрактів без порушень (індикатор контрагентського ризику). У роздрібному сегменті оцінювання ефективності включатиме рівень претензій клієнтів щодо якості послуг/палива (індикатор репутаційного ризику); частоту випадків

шахрайства/крадіжок на АЗС; витрати на систему безпеки порівняно з витратами на втрати.

Нянько В. Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. підкреслюють важливість інтеграції ризик-менеджменту у загальну систему управління підприємством та пов'язання оцінювання ефективності з досягненням стратегічних цілей (баланс між ризиками й результатами [6, с. 49]. Кочкодан В.Б. і Петрина М.Я. орієнтуються на кількісні показники, які вимірюють, наскільки ризик-заходи сприяли зниженню втрат, підвищенню стійкості чи виконанню планів [26, с. 235]. Балдинюк В. [8, с. 10], Білоус С. П. та Власенко А. Ю. [11, с. 19] розглядають ефективність не лише через фінансові результати, а й через якість управління, відповідність стандартам, безпеку, екологічність та репутацію. Тюленєва Ю.В. пропонує поєднання якісних оцінок (експертні оцінки, поведінка ринку, репутаційні показники) із кількісними метриками ефективності ризик-менеджменту [5].

Отже, оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків має бути комплексним, багатомірним та інтегрованим у загальну систему управління підприємством. Ефективність ризик-менеджменту потребує поєднання кількісних та якісних методів оцінки. Інтегровані моделі, що поєднують експертні оцінки та показники ефективності, дозволяють отримати більш повну картину управління ризиками. Оцінювання ризикованості бізнесу вимагає використання індикаторів фінансової, операційної та стратегічної стійкості. КРІ для оцінювання ефективності мають бути пов'язані з тісно визначеними стратегічними цілями підприємства.

Узагальнення методичних підходів подано у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності ризик-менеджменту

Автор	Ознака/критерій	Методичний підхід
1	2	3
ISO 31000:2018 [1, с. 6]	Стандартизований	Використання міжнародних принципів і рамок: оцінка ефективності через вплив ризиків на досягнення цілей, аналіз невизначеності та потенційних наслідків

1	2	3
Лаваті А.А. та інші [2, с. 9]	Фінансово-результативний	Оцінка через показники фінансової результативності підприємства: прибуток, рентабельність, зміни вартості компанії до та після впровадження заходів мінімізації ризиків
Аннамалак С та інші [3]	ERM-фреймворк	Використання рамок ERM для оцінки ефективності: інтеграція стратегічних, операційних та фінансових ризиків, регулярний моніторинг і коригування заходів
Ресенде С. [26]	Стратегічна інтеграція	Оцінка ефективності ризик-менеджменту у прив'язці до стратегічних цілей підприємства, включає KPI, фінансові і нефінансові метрики, регулярний аудит
Турдікулов Ф. [25]	KPI та індикатори	Використання ключових індикаторів ефективності: частка ризиків, підданих моніторингу, скорочення фінансових втрат, своєчасність реагування
Тюленєва Ю. В. [5, с. 6]	Якісно-кількісний підхід	Оцінювання ефективності через якісну характеристику ризиків і їх впливу на досягнення цілей підприємства з доповненням кількісних оцінок впливу
Балдинюк В. [8, с. 10]	Процесно-цільовий підхід	Оцінювання ефективності на основі результатів впровадження ризик-процесів: від ідентифікації до моніторингу та адаптації рішень
Мірзоєва Т.В., Старенький М.О. [9, с. 223]	Аналіз результатів та зворотний зв'язок	Комплексна оцінка ефективності через порівняння планових та фактичних результатів ризик-заходів та формування зворотного зв'язку для покращення системи ризик-менеджменту
Білоус С.П., Власенко А.Ю. [11, с. 19]	Нефінансові показники	Оцінювання ефективності через нефінансові результати: відповідність стандартам безпеки, задоволеність стейкхолдерів, дотримання ESG-критеріїв
Кочкодан В. Б., Петрина М. Я. [26, с. 235]	Balanced Scorecard (ризик-орієнтована)	Інтеграція KPI ризик-менеджменту у збалансовану систему показників підприємства з оцінюванням впливу ризиків на фінансові та нефінансові цілі

Джерело: узагальнено автором

У нафтодобувному секторі та торгівлі паливом особливу увагу слід приділяти оперативному моніторингу ефектів від впровадження заходів мінімізації ризиків, поєднанню стратегічних і тактичних KPI, адаптації методів оцінювання до специфіки галузі (висока капіталоемність, залежність від світових цін, регуляторний тиск). Цілісний підхід до оцінювання ефективності ризик-менеджменту сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх шоків, оптимізації ресурсів і досягненню стратегічної конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ТОВ «Смарт-Ойл»

2.1. Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності компанії ТОВ «Смарт-Ойл»

ТОВ «Смарт-Ойл» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює діяльність на ринку нафтопродуктів України. Підприємство функціонує у сфері обігу паливно-мастильних матеріалів і спеціалізується на операціях, пов'язаних з постачанням та реалізацією моторного пального. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає здійснення підприємницької діяльності з обмеженою відповідальністю учасників у межах їх внесків до статутного капіталу. Специфіка його діяльності визначається залежністю від кон'юнктури паливного ринку, змін цін на нафтопродукти, стану логістичної інфраструктури, податково-акцизного регулювання, умов конкуренції, а також безпекових викликів, що особливо загострилися в умовах воєнного стану.

Компанія була створена з метою забезпечення стабільних поставок паливно-мастильних матеріалів для промислових підприємств, аграрного сектору та транспортної галузі. На початковому етапі діяльності основна увага приділялася формуванню партнерських зв'язків із постачальниками та споживачами, а також створенню ефективної логістичної системи. У процесі розвитку ТОВ «Смарт-Ойл» поступово розширювало спектр послуг, включаючи оптову та роздрібну торгівлю паливом, зберігання та транспортування нафтопродуктів. Важливим етапом стало впровадження сучасних технологій контролю якості та автоматизації обліку, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на нестабільність енергетичного ринку та зовнішні виклики, компанія адаптує свою діяльність, диверсифікує джерела постачання та впроваджує інноваційні підходи до управління. Сьогодні ТОВ «Смарт-Ойл» позиціонується як надійний постачальник паливних ресурсів, орієнтований на довгострокову співпрацю та розвиток.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» є операції, пов'язані з постачанням і реалізацією паливно-мастильних матеріалів, зокрема бензину та дизельного пального. У структурі діяльності підприємства можуть поєднуватися елементи оптової та роздрібної торгівлі паливом, що передбачає взаємодію з постачальниками нафтопродуктів, транспортно-логістичними компаніями, корпоративними клієнтами та кінцевими споживачами. Функціонування підприємства в цьому сегменті економіки пов'язане з високою залежністю від кон'юнктури енергетичного ринку, коливань світових і внутрішніх цін на нафтопродукти, державного регулювання ринку пального та рівня конкуренції між суб'єктами господарювання.

Загальну характеристику товариства подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Смарт-Ойл»

Параметр	Значення параметра компанії
Код ЄДРПОУ:	42499395
Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Смарт-Ойл»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації:	26.09.2018
Юридична адреса:	м. Хмельницький, вул. Київська, 4
Статутний капітал:	25 тис. грн
Керівник:	Голубйовський Євген Валентинович
Сфера діяльності:	46.71 – оптова торгівля паливом для транспортних засобів; 47.30 – роздрібна торгівля паливом через спеціалізовані магазини та АЗС

Джерело: складено автором за даними [29]

Місія підприємства полягає у забезпеченні ринку якісними нафтопродуктами та паливно-мастильними матеріалами для стабільного функціонування промислових та комунальних споживачів. Основні завдання діяльності:

- постачання та реалізація бензину, дизельного пального та мастильних матеріалів;
- підтримка стабільності постачання та логістики пального в регіоні;
- забезпечення високих стандартів якості та безпеки продукції;
- мінімізація ризиків комерційної, фінансової та операційної діяльності.

Підприємство працює в оптовому та роздрібному сегментах паливного ринку, обслуговуючи як корпоративних клієнтів (логістичні компанії, виробничі підприємства), так і приватних споживачів через власну мережу АЗС у місті Хмельницький:

- вул. Трудова, 4Б (основна локація);
- вул. Бандери, 69;
- вул. Львівське шосе, 61/4.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток, організацію господарської діяльності та забезпечення ефективного функціонування товариства. Організаційна структура підприємства є відносно компактною, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу та специфікою діяльності компанії у сфері торгівлі паливом (рис. 2.1).

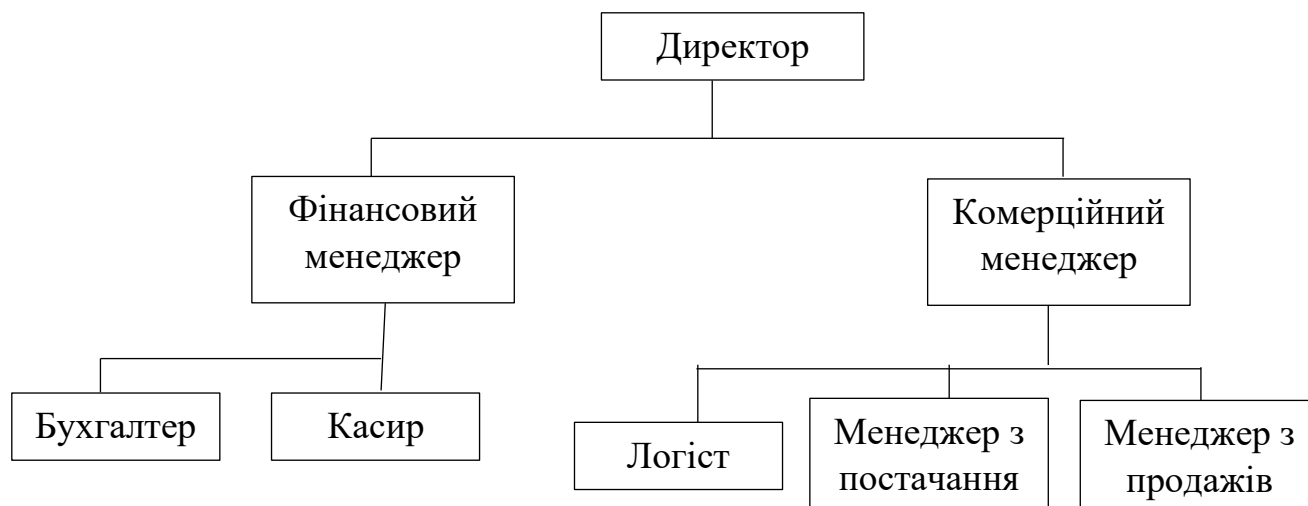


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Смарт-Ойл»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Смарт-Ойл»

Посадові особи товариства виконують наступні функції:

1. Директор – стратегічне управління, прийняття ключових рішень, контроль діяльності.
2. Фінансовий менеджер – контроль фінансів, бухгалтерії, взаємодія з касою та постачальниками.
3. Бухгалтер – ведення фінансових документів та звітності.
4. Касир – облік готівки, робота з POS-системою на АЗС.
5. Комерційний менеджер – організація постачання, договірна робота, контроль складу.
6. Логіст – планування та контроль доставки пального, взаємодія з транспортними компаніями.
7. Менеджер з продажу – обслуговування клієнтів, реалізація пального на АЗС.
8. Менеджер з постачання – контроль поставок, взаємодія з постачальниками.

Основний офіс розміщено у м. Хмельницький, наявні відокремлені підрозділи у вигляді АЗС та складів пального. Філії, дочірні або асоційовані підприємства

відсутні. Основні внутрішні нормативні документи: Статут підприємства, посадові інструкції, внутрішні регламенти бухгалтерії, безпеки та продажів.

Прийняття управлінських рішень – централізоване, ключові рішення приймає директор, консультації проводяться з керівниками відділів. Функції управління:

- моніторинг середовища – аналіз ринку пального, цін на нафту, цін у конкурентів;
- прогнозування та планування – обсяги закупівель і продажу пального;
- мотивація персоналу – премії, бонуси, KPI для працівників;
- організація та контроль – контроль виконання планів продажу, фінансової дисципліни, безпеки та якості продукції.

Статутний капітал складає 25 000 грн, розподілений між засновниками у формі часток (паїв). Власники – приватні особи (2 особи), взаємини ґрунтуються на колективному управлінні та прийнятті ключових рішень через загальні збори учасників.

Ринок нафтопродуктів України, на якому функціонує ТОВ «Смарт-Ойл», характеризується високою динамічністю та залежністю від зовнішніх факторів. До 2022 року спостерігалось стабільне зростання обсягів споживання пального в середньому на 5% щорічно, однак із початком повномасштабної війни ринок зазнав скорочення на 16–46% залежно від сегмента. У 2024–2026 роках відбувається часткове відновлення, проте обсяги реалізації залишаються нижчими за довоєнні, що пов'язано зі зниженням промислової та транспортної активності. Національний ринок є імпортозалежним: основними постачальниками виступають європейські країни (Польща, Литва, Румунія), а ключовим продуктом імпорту є дизельне пальне (до 400–600 тис. тонн щомісяця). Водночас ринок залишається конкурентним, оскільки в ньому діє понад 100 імпортерів і операторів, серед яких великі мережі АЗС та оптові трейдери.

Регіональний ринок (зокрема західні області України) характеризується відносною стабільністю та навіть незначним зростанням попиту, що пояснюється

переміщенням бізнес-активності та логістичних потоків. У структурі реалізації переважає оптовий сегмент (постачання підприємствам, агросектору), однак роздрібна торгівля через АЗС також займає значну частку. За даними 2025 року, загальні обсяги продажів пального через роздріб скоротилися приблизно на 7%, до 4,52 млн тон за півріччя [30].

Для підприємств типу ТОВ «Смарт-Ойл» характерне поєднання оптової та дрібнооптової торгівлі, де частка опту може перевищувати 60–70% загального обсягу реалізації. Це зумовлено орієнтацією на корпоративних клієнтів. Водночас роздріб забезпечує стабільний грошовий потік. Асортимент продукції: бензин А-92, А-95, дизельне паливо, мастильні матеріали. Обсяги продажу становлять близько 5–6 млн літрів пального на рік. Частка цільового ринку – регіональна, орієнтована на Хмельницьку область та суміжні регіони. Споживачі: АЗС, корпоративні клієнти, логістичні та транспортні компанії, приватні споживачі. Конкурентами ТОВ «Смарт-Ойл» виступають регіональні АЗС та національні мережі (WOG, ОККО, БРСМ та інші).

У своїй діяльності використовуються усі види ресурсів:

- трудові ресурси – менеджери, оператори АЗС, логісти, бухгалтер;
- фінансові ресурси – власні кошти, короткострокові кредити, рахунки у регіональних банках;
- матеріальні ресурси – склади, резервуари для зберігання пального, автотранспорт;
- нематеріальні ресурси – ліцензії на торгівлю паливом, договірна база, корпоративні стандарти якості.

Техніко-технологічною базою підприємства виступають АЗС з технологічними колонками, резервуари для зберігання пального, комп'ютеризована система обліку запасів та продажів, сучасне програмне забезпечення для управління складом та логістикою. ТОВ «Смарт-Ойл» використовує сучасне програмне

забезпечення – системи ERP/CRM для планування закупівель, обліку реалізації, контролю залишків і фінансової звітності. Офіційний сайт підприємства – відсутній.

Технологічний цикл та бізнес-модель підприємства має наступний вигляд (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Технологічний цикл та бізнес-модель підприємства

Джерело: побудовано автором

Основні канали збуту – це прямі продажі корпоративним клієнтам та роздріб через власні АЗС. Підприємство активно залучає клієнтів через програми лояльності, контрактні знижки та індивідуальні умови співпраці.

ТОВ «Смарт-Ойл» належить до суб'єктів малого бізнесу та здійснює діяльність на спрощеній системі оподаткування, обліку і звітності. Підприємство відноситься до 3 групи платників єдиного податку, що дозволяє працювати з юридичними особами та мати значні обсяги доходу. Водночас компанія є платником

податку на додану вартість (ПДВ), що передбачає ведення відповідного податкового обліку та складання звітності згідно з чинним законодавством України.

Середовище функціонування підприємства формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. До ключових зовнішніх факторів належать макроекономічна ситуація в країні, рівень інфляції, зміни валютного курсу, державна податкова та акцизна політика щодо нафтопродуктів, а також розвиток транспортної інфраструктури та логістичних мереж. Значний вплив на діяльність підприємств паливного ринку мають коливання світових цін на нафту та нафтопродукти, що визначають динаміку оптових і роздрібних цін на внутрішньому ринку. PEST-аналіз подано у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Ключові фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Смарт-Ойл»

Група факторів	Конкретні чинники	Вплив на діяльність підприємства
Політичні	Воєнний стан, державне регулювання паливного ринку, ліцензування та акцизне оподаткування (в т.ч. за умов воєнного стану в Україні)	Підвищення регуляторних ризиків, потреба у додаткових заходах безпеки, обмеження логістики
Економічні	Колівання цін на нафту та нафтопродукти, інфляція, валютні коливання, макроекономічна стабільність	Нестабільність виручки та фінансових показників, необхідність хеджування та фінансового планування
Соціальні	Рівень попиту населення (в т.ч. внаслідок відтоку населення), поведінка корпоративних клієнтів, зміна споживчих переваг (стиль життя і пересування, рівень автомобілізації, екологічна свідомість)	Вплив на обсяги реалізації, формування маркетингових стратегій та програм лояльності
Науково-технічні	Електрифікація транспорту, розвиток альтернативних видів палива, цифровізація і автоматизація	Встановлення зарядних станцій, диверсифікація послуг, каси самообслуговування
Технологічні	Розвиток логістичних систем, автоматизація АЗС, безпечне зберігання пального	Підвищення ефективності процесів, зниження операційних ризиків, покращення контролю за запасами
Екологічні	Дотримання екологічних норм, ризики аварійних розливів пального	Необхідність впровадження систем безпеки та екологічного контролю, мінімізація фінансових втрат від аварій
Правові	Законодавчі зміни щодо торгівлі нафтопродуктами, вимоги ДСНС, контролюючих органів	Підвищення адміністративних ризиків, потреба у юридичному супроводі та моніторингу нормативної бази

Джерело: побудовано автором

Важливим чинником, який визначає специфіку функціонування підприємств паливної галузі в сучасних умовах, є воєнно-економічна нестабільність та пов'язані з нею ризики. Воєнний стан в Україні спричинив порушення логістичних ланцюгів постачання нафтопродуктів, підвищення витрат на транспортування та зберігання пального, а також посилення безпекових вимог до інфраструктури підприємств. Крім того, зростає вплив факторів енергетичної безпеки, диверсифікації джерел постачання пального та забезпечення стабільності паливного ринку.

Не менш важливим елементом зовнішнього середовища є конкурентне середовище. Ринок торгівлі паливом характеризується значною кількістю учасників, серед яких представлені як великі національні мережі автозаправних станцій, так і регіональні оператори. За класичними ознаками структури ринок роздрібною торгівлі пального через АЗС відповідає олігополії з елементами конкуренції. На ринку АЗС є кілька великих мереж, що формують цінові тренди; товар формально однорідний (бензин, дизель), але сервіс, бренд, локація, додаткові послуги створюють диференціацію; існують бар'єри входу (ліцензії, великі інвестиції, логістика, нафтобази). Разом з тим в Україні наявне домінування кількох великих мереж – найбільшу частку ринку контролюють кілька операторів (ОККО, WOG, Укрнафта, SOCAR Energy Ukraine, UPG). Саме їхні цінові рішення часто стають орієнтиром для дрібніших АЗС. Характерною рисою олігополії є паралельна зміна цін – коли одна велика мережа змінює ціну, інші швидко реагують (саме такою була ситуація березня-квітня 2026 р. коли ціни майже синхронно зростали на усіх АЗС). За цим ринком регулярно спостерігає Антимонопольний комітет України, фіксуючи ознаки узгодженої поведінки (без формальної змови).

Отже, ринок АЗС України – це олігополія з конкурентними елементами, де кілька великих мереж формують «каркас» ринку, дрібні АЗС існують, але орієнтуються на лідерів, основна боротьба відбувається через сервіс, бренд і додаткові послуги, а не лише через ціну пального. За таких умов для підприємств особливого значення набуває ефективне управління витратами, оптимізація логістичних процесів,

забезпечення належної якості пального та формування стабільних партнерських відносин з постачальниками і споживачами.

Внутрішнє середовище діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» визначається особливостями організації управління, ресурсним потенціалом підприємства, кадровим забезпеченням, рівнем технологічної оснащеності та ефективністю використання фінансових і матеріальних ресурсів. До основних техніко-економічних параметрів діяльності підприємства належать обсяги реалізації нафтопродуктів, виручка від реалізації, рівень витрат, фінансові результати діяльності, структура активів і пасивів, показники ліквідності та рентабельності. Аналіз цих параметрів дає можливість оцінити фінансово-економічний стан підприємства та визначити рівень його стійкості до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» за 2022-2025 рр.

Показник	Дані по роках				Відносне відхилення, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Обсяг реалізованого пального, тис. л	5 000	5 300	5 600	5 700	6,00	5,66	1,79
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	95 065	138 419	182 708	204 037	45,60	32,00	11,67
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	86 497	127 834	177 956	194 368	47,79	39,21	9,22
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,910	0,924	0,974	0,953	1,50	5,46	-2,20
Чистий прибуток, тис. грн	690,4	106,4	1 240	5 168	-84,59	1065,41	316,77
Рентабельність продажу, %	0,73	0,08	0,68	2,53	-89,42	782,91	273,21
Чисельність працівників, осіб	10	11	16	17	10,00	45,45	6,25
Загальні активи, тис. грн	10 557	14726	17 550	18 550	39,49	19,18	5,70

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Аналіз наведених показників свідчить, що у 2022–2025 рр. ТОВ «Смарт-Ойл» загалом демонструвало позитивну динаміку масштабів діяльності, хоча зростання прибутковості було нерівномірним. Обсяг реалізованого пального зростав протягом усього періоду: з 5 000 тис. л у 2022 р. до 5 700 тис. л у 2025 р. Найвищі темпи приросту спостерігалися у 2023 р. (+6,0 %) та 2024 р. (+5,66 %), тоді як у 2025 р. зростання уповільнилося до 1,79 %, що може свідчити про поступове насичення ринку або обмеження подальшого екстенсивного розширення збуту.

Чистий дохід від реалізації продукції зростав значно швидше, ніж фізичні обсяги продажу: у 2023 р. він збільшився на 45,6 %, у 2024 р. – ще на 32,0 %, а у 2025 р. – на 11,67 %. Це свідчить не лише про нарощення реалізації, а й про вплив цінового чинника, тобто зростання середньої вартості реалізованого пального. На рис. 2.3 подано динаміку натурального і вартісного обсягів реалізації.

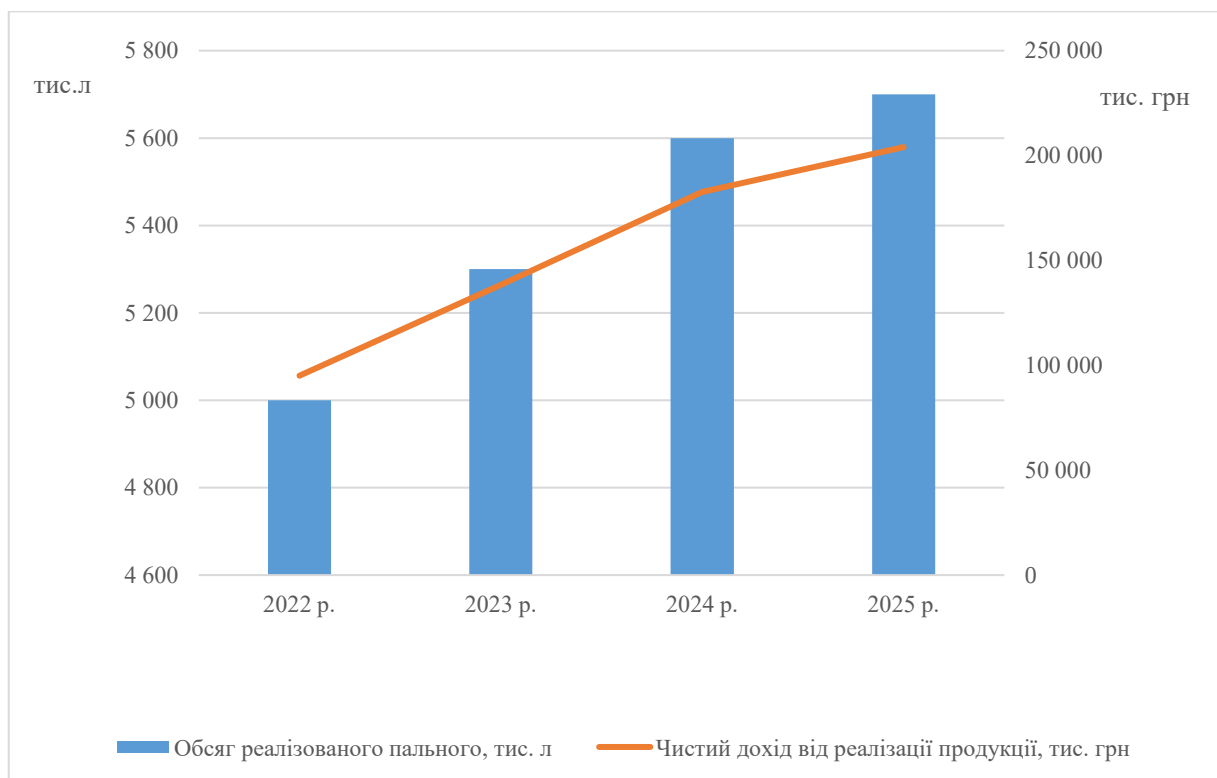


Рисунок 2.3 – Динаміка натуральних і вартісних обсягів реалізації палива ТОВ «Смарт-Ойл» у 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано автором

Водночас собівартість реалізованої продукції також зростала високими темпами: у 2023 р. на 47,79 %, у 2024 р. на 39,21 %, у 2025 р. на 9,22 %. Отже, зростання доходу значною мірою супроводжувалося майже пропорційним підвищенням витрат, що зумовлювало тиск на фінансовий результат. Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2022–2024 рр. погіршувався: з 0,910 грн до 0,974 грн, тобто витратомісткість реалізації підвищувалась. Це означає, що в цей період підприємство витрачало дедалі більше ресурсів на формування кожної гривні доходу. Проте у 2025 р. ситуація дещо покращилася: показник знизився до 0,953 грн, або на 2,2 % порівняно з 2024 р., що свідчить про певне підвищення операційної ефективності та кращий контроль собівартості.

Найбільш нестабільною була динаміка чистого прибутку. У 2023 р. він різко скоротився з 690,4 тис. грн до 106,4 тис. грн, тобто на 84,59 %, що вказує на суттєве погіршення результативності діяльності. Причиною могла бути сукупна дія цінових, логістичних, операційних та фінансових ризиків. Уже у 2024 р. чистий прибуток зріс до 1 240 тис. грн, а у 2025 р. – до 5 168 тис. грн. Особливо вагомим є приріст 2025 р. на 316,77 % порівняно з 2024 р., що свідчить про відновлення прибутковості, зміцнення ринкових позицій підприємства та результативність заходів із підвищення ефективності діяльності.

Аналогічну тенденцію відображає рентабельність продажу. У 2023 р. вона знизилась із 0,73 % до 0,08 %, тобто майже до критично низького рівня. Однак у 2024 р. рентабельність підвищилась до 0,68 %, а у 2025 р. – до 2,53 %. Це свідчить про те, що у 2025 р. підприємство змогло не лише збільшити обсяги реалізації, а й істотно поліпшити фінансову віддачу від продажів.

Чисельність працівників за аналізований період зросла з 10 до 17 осіб. Найбільше зростання відбулося у 2024 р. (+45,45 %), що може вказувати на розширення діяльності, збільшення навантаження на операційну систему

підприємства або розвиток нових напрямів роботи. У 2025 р. приріст чисельності був вже незначним (+6,25 %), що свідчить про стабілізацію кадрового складу.

Загальні активи підприємства також зростали протягом усього періоду: з 10 557 тис. грн у 2022 р. до 18 550 тис. грн у 2025 р. Найвищий приріст зафіксовано у 2023 р. (+39,49 %), що може бути пов'язано з розширенням матеріальної бази, збільшенням запасів або оборотних активів. У наступні роки темпи зростання активів уповільнилися, однак залишалися позитивними, що свідчить про загальне зміцнення ресурсного потенціалу товариства.

Отже, діяльність ТОВ «Смарт-Ойл» у 2022–2025 рр. характеризувалася розширенням масштабів операцій, зростанням доходу, активів і кадрового потенціалу, але водночас супроводжувалася нестабільністю прибутковості та підвищенням витратомісткості реалізації у проміжні роки. Найуспішнішим за фінансовими результатами виявився 2025 рік, у якому підприємству вдалося досягти суттєвого зростання чистого прибутку та рентабельності продажу, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та зміцнення його економічної стійкості.

Важливим аспектом діяльності підприємств сфери торгівлі паливом є дотримання вимог чинного законодавства щодо ліцензування операцій з виробництва, зберігання та реалізації пального, а також дотримання стандартів екологічної та техногенної безпеки. Порухення відповідних нормативних вимог може призвести до значних фінансових санкцій, що підвищує рівень регуляторних ризиків у діяльності підприємства.

Таким чином, ТОВ «Смарт-Ойл» функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринку нафтопродуктів, який характеризується значною залежністю від макроекономічних факторів, державного регулювання та кон'юнктури світового енергетичного ринку. З огляду на це ефективне управління ризиками, своєчасна адаптація до змін зовнішнього середовища та раціональне використання ресурсного потенціалу є ключовими передумовами забезпечення стабільності та результативності діяльності підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства

Діагностика фінансово-майнового стану підприємства є ключовим елементом системи управління, що забезпечує своєчасне виявлення проблем, оцінку рівня фінансової стійкості та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває необхідність комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Фінансовий стан підприємства відображає результати його діяльності, ефективність використання ресурсів, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової незалежності. Саме тому його діагностика виступає важливим інструментом як для внутрішніх користувачів (керівництва, власників), так і для зовнішніх зацікавлених сторін (інвесторів, кредиторів, державних органів). Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити тенденції його розвитку, потенційні ризики та резерви підвищення ефективності.

Сутність діагностики фінансово-майнового стану полягає у системному дослідженні фінансових показників підприємства з метою визначення рівня його фінансової стабільності та здатності забезпечувати безперервність діяльності. Такий аналіз ґрунтується на використанні різноманітних методів і підходів, зокрема горизонтального, вертикального, коефіцієнтного аналізу, а також моделей прогнозування банкрутства.

Особливого значення діагностика набуває в умовах економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з коливанням попиту, змінами валютних курсів та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. У таких умовах своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану дає змогу мінімізувати ризики,

підвищити адаптивність підприємства до змін середовища та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Таким чином, діагностика фінансово-майнового стану підприємства є необхідною передумовою ефективного управління, спрямованого на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єкта господарювання. ТОВ «Смарт-Ойл» є суб'єктом малого підприємництва і відповідно формує спрощену фінансову звітність, яка має дещо менший перелік показників для проведення діагностики фінансово-майнового стану підприємства (додаток А). У табл. 2.4 розглянемо формування власних обігових коштів товариства.

Таблиця 2.4 – Динаміка параметрів оборотних коштів ТОВ «Смарт-Ойл» у 2024-2025 рр., тис. грн

Показник	Значення на дату аналізу:			Абсолютне відхилення	
	01.01. 2024	01.01. 2025	01.01. 2026	за 2024 рік	за 2025 рік
Оборотні активи підприємства, у т.ч.:	13 069,0	14 184,5	16 339,9	1 115,5	2 155,4
• запаси	1 615,5	3 365,0	4 460,1	1 749,5	1 095,1
• дебіторська заборгованість	668,2	392,9	4 771,6	-275,3	4 378,7
• грошові кошти та їх еквіваленти	2 182,2	5 161,9	774,9	2 979,7	-4 387,0
Поточні зобов'язання	14 150,8	19 834,2	27 489,0	5 683,4	7 654,8
Власні обігові кошти	-1 081,8	-5 649,7	-11 149,1	-4 567,9	-5 499,4

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Аналіз динаміки показників підприємства за 2024–2025 рр. свідчить про постійні суттєві зміни в структурі оборотних активів і стале зростання поточних зобов'язань. Загальний обсяг оборотних активів має стійку тенденцію до зростання: у 2024 р. він збільшився на 1 115,5 тис. грн, а у 2025 р. – ще на 2 155,4 тис. грн. Це може свідчити про розширення діяльності підприємства або накопичення ресурсів. Основний приріст забезпечено за рахунок запасів, які значно зросли у 2024 р. (+1 749,5 тис. грн) та продовжили зростати у 2025 р. (+1 095,1 тис. грн), що може вказувати як на підготовку до збільшення обсягів виробництва, так і на можливе уповільнення їх обігу.

Дебіторська заборгованість у 2024 р. зменшилась на 275,3 тис. грн, що є позитивним явищем, однак у 2025 р. відбулося різке її зростання (+4 378,7 тис. грн, це відповідає найбільшій складовій оборотних активів), що може свідчити про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або активізацію продажів у кредит. Грошові кошти демонструють нестабільну динаміку: значне зростання у 2024 р. (+2 979,7 тис. грн) змінюється різким зниженням у 2025 р. (-4 387,0 тис. грн), що може вказувати на погіршення ліквідності.

Поточні зобов'язання підприємства зростають випереджальними темпами: у 2024 р. – на 5 683,4 тис. грн, у 2025 р. – ще на 7 654,8 тис. грн, що створює додаткове фінансове навантаження. Насамперед, це авансові платежі на кінець звітного періоду за мінусом суми ПДВ та поворотна фінансова допомога від засновників та зобов'язання за отриманими штрафами. Власні обігові кошти мають від'ємне значення протягом усього періоду і продовжують погіршуватися, що свідчить про дефіцит власних ресурсів для фінансування оборотних активів та залежність від позикових коштів. Загалом стан підприємства характеризується зростанням фінансового потенціалу (збільшення вартості активів), однак погіршення структури капіталу призвело до помітного зниження показників фінансової стійкості та платоспроможності. Динаміку індикаторів фінансової стійкості розглянемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Смарт-Ойл» у 2024-2025 рр.

Показник	Норм. значення	Значення на дату аналізу:			Абс. відхилення	
		01.01. 2024	01.01. 2025	01.01. 2026	за 2024 рік	За 2025 рік
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,0181	-0,1301	-0,4582	-0,15	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,9819	1,1301	1,4582	0,15	0,33
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	-0,1064	-0,1610	-0,6823	-0,05	-0,52
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,4	0,0204	-0,1610	-0,5287	-0,18	-0,37

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	>0,5	6,2235	-1,4738	-0,2907	-7,70	1,18
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	>1,0	0,0184	-0,1151	-0,3142	-0,13	-0,20
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансового ризику, фінансування)	<1,0	54,3182	-8,6847	-3,1823	-63,00	5,50

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про критичне погіршення фінансової стійкості підприємства та суттєве відхилення більшості показників від нормативних значень. Коефіцієнт автономії при нормативному значенні більше за 0,5 на кінець 2023 р. становив лише 0,0181 (нижче норми на 0,4819), на кінець 2024 р. набув від'ємного значення -0,1301, а на початок 2026 р. ще більше погіршився до -0,4582 (відхилення від норми понад 0,95). Це свідчить про практичну відсутність власного капіталу та повну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності при нормативній величині менше за 0,5 на кінець 2023 р. становив 0,9819 (перевищення на 0,4819), на початок 2025 р. – 1,1301, а відповідно 2026 р. – 1,4582 (перевищення майже в 3 рази). Його зростання (+0,15 та +0,33) підтверджує посилення залежності від позикового капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами при нормі більше за 0,1 є від'ємним протягом усього періоду: -0,1064 на кінець 2023 р. (відхилення -0,2064), -0,1610 на початок 2025 р., та -0,6823 на початок 2026 р. (відхилення майже -0,78). Це означає повну відсутність власних джерел фінансування оборотних активів і значне погіршення ситуації.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу при нормативній величині більше за 0,4 на початок 2024 р. дорівнював 0,0204 (нижче норми на 0,3796), а у наступних роках став від'ємним (-0,1610 та -0,5287 відповідно), що свідчить про відсутність мобільної частини власного капіталу та втрату фінансової гнучкості. Коефіцієнт

співвідношення необоротних і власних коштів (нормативне значення $>0,5$) на кінець 2023 р. був аномально високим – 6,2235, що означає значне перевищення необоротних активів над власним капіталом. На кінець 2024 р. показник став від’ємним (-1,4738), а на початок 2026 р. – -0,2907, що свідчить про критичні структурні дисбаланси у фінансуванні активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного і залученого капіталу) при нормативному значенні більше за 1,0 на кінець 2023 р. становив лише 0,0184 (у 54 рази менше норми), кінець 2024 р. – (-0,1151), кінець 2025 р. – (-0,3142). Це підтверджує відсутність достатнього обсягу власного капіталу для покриття зобов’язань. Коефіцієнт фінансового ризику (співвідношення залученого і власного капіталу) при нормативній величині менше за 1,0 у 2023 р. був критично високим – 54,3182 (перевищення у понад 50 разів). На початок 2025 р. (-8,6847) та 2026 р. (-3,1823) від’ємні значення свідчать про дефіцит власного капіталу та структурну деформацію балансу.

Отже, всі ключові показники або значно не відповідають нормативам, або мають від’ємні значення. Динаміка переважно негативна, що вказує на поглиблення фінансової кризи, втрату фінансової стійкості та високий рівень ризику діяльності підприємства. Дослідимо у таблиці 2.6 показники ліквідності.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Смарт-Ойл» у 2024-2025 рр.

Показник	Значення на дату аналізу:			Абс. відхилення	
	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026	01.01.2025	01.01.2026
Робочий капітал, тис. грн	-1390,5	-5649,7	-11149,1	-4259,20	-5499,40
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9236	0,7152	0,5944	-0,21	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8094	0,5455	0,4322	-0,26	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1542	0,2603	0,0282	0,11	-0,23
Ефективна заборгованість, тис. грн	11 300,4	14 279,4	21 942,5	2979,00	7663,10
Маневреність робочого капіталу	-2,0172	-0,9137	-0,0695	1,10	0,84
Коефіцієнт захищеного періоду	33,80	28,14	29,04	-5,66	0,90
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом	-0,0100	-0,0309	-0,0546	-0,02	-0,02

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Аналіз фінансового стану підприємства за 2024–2025 рр. засвідчує наявність стійких негативних тенденцій у сфері ліквідності, забезпеченості оборотними ресурсами та боргового навантаження. Робочий капітал протягом досліджуваного періоду набуває дедалі більш від’ємного значення: з –1390,5 тис. грн на кінець 2023 р. до –5649,7 тис. грн на кінець 2024 р. та –11149,1 тис. грн на кінець 2025 р. Сукупне погіршення за два роки становить 9758,6 тис. грн. Така динаміка свідчить про хронічний дефіцит оборотних активів та фінансування поточної діяльності переважно за рахунок короткострокових зобов’язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 0,9236 до 0,5944 (зниження на 0,3292 за період), що істотно нижче нормативного рівня (1,0–2,0). Аналогічна тенденція простежується для коефіцієнта швидкої ліквідності, який скоротився з 0,8094 до 0,4322 (–0,3772). Це свідчить про зниження здатності підприємства погашати поточні зобов’язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Особливої уваги потребує коефіцієнт абсолютної ліквідності: після зростання на кінець 2024 р. до 0,2603 (+0,11), на початок 2026 р. він різко знизився до 0,0282 (–0,23), що є критично низьким значенням і свідчить про практичну відсутність грошових коштів для негайних розрахунків. Ефективна заборгованість демонструє стійку тенденцію до зростання: з 11300,4 тис. грн на кінець 2023 р. до 21942,5 тис. грн на початок 2026 р. Загальне збільшення становить 10642,1 тис. грн, причому найбільш суттєвий приріст відбувся у 2025 р. (+7663,1 тис. грн). Це свідчить про активне залучення позикових ресурсів, що підвищує фінансові ризики та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показник маневреності робочого капіталу має позитивну динаміку (з –2,0172 до –0,0695), однак залишається від’ємним. Це означає, що власний оборотний капітал фактично відсутній, а покращення є відносним і не свідчить про досягнення фінансової стійкості. Коефіцієнт захищеного періоду скоротився з 33,80 до 29,04 днів, що свідчить про зменшення періоду, протягом якого підприємство може

функціонувати без залучення додаткових ресурсів. Незначне зростання у 2025 р. (+0,90) не компенсує попереднього зниження.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом погіршився з $-0,0100$ до $-0,0546$, що вказує на зростання дефіциту оборотних ресурсів у процесі здійснення господарської діяльності. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024–2025 рр., що проявляється у:

- наростанні дефіциту робочого капіталу;
- зниженні всіх ключових показників ліквідності;
- суттєвому зростанні боргового навантаження;
- погіршенні забезпеченості операційної діяльності власними ресурсами.

Сукупність зазначених тенденцій свідчить про формування ризику втрати платоспроможності та необхідність впровадження заходів фінансового оздоровлення, зокрема оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та реструктуризації зобов'язань.

Оцінка динаміки показників, наведених у таблиці 2.7, дозволяє проаналізувати ефективність управління обіговими коштами підприємства, а також встановити взаємозв'язок між обсягами діяльності та швидкістю обороту ресурсів.

Таблиця 2.7 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Смарт-Ойл» у 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Абс. відхилення	
	2023	2024	2025	2024-2023	2025-2024
Разом доходи, тис. грн	139 358,40	183 051,10	209 169,80	43692,70	26118,70
Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	360	0	0
Одноденна виручка, тис. грн	387,11	508,48	581,03	121,37	72,55
Середній залишок обігових коштів, тис. грн	10 389,55	13 626,75	15 262,20	3237,20	1635,45
Тривалість одного обороту обігових коштів, дні	26,84	26,80	26,27	-0,04	-0,53
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	13,41	13,43	13,71	0,02	0,27
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, грн/грн	0,0746	0,0744	0,073	-0,0001	-0,0015

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Загальний обсяг доходів підприємства має стійку тенденцію до зростання: з 139 358,40 тис. грн у 2023 р. до 183 051,10 тис. грн у 2024 р. (+43 692,70 тис. грн) та 209 169,80 тис. грн у 2025 р. (+26 118,70 тис. грн). Сукупне зростання за два роки становить 69 811,40 тис. грн (або близько 50,1%). Відповідно зростає і одноденна виручка: з 387,11 тис. грн до 581,03 тис. грн, що означає приріст на 193,92 тис. грн (50,1%). Така синхронність змін пояснюється незмінною тривалістю періоду (360 днів). Отже, підприємство демонструє розширення обсягів реалізації, що є позитивною тенденцією та свідчить про зростання ділової активності.

Середній залишок обігових коштів зріс з 10 389,55 тис. грн у 2023 р. до 15 262,20 тис. грн у 2025 р. (+4 872,65 тис. грн, або 46,9%). При цьому у 2024 р. приріст становив +3 237,20 тис. грн, а у 2025 р. – лише +1 635,45 тис. грн. Тобто, зростання обігових коштів відбувається, але темпи їх приросту у 2025 р. сповільнюються порівняно з доходами, що є ознакою підвищення ефективності їх використання. Тривалість одного обороту скоротилася з 26,84 днів до 26,27 днів (–0,57 днів за період). Основне скорочення припадає на 2025 р. (–0,53 днів). Водночас коефіцієнт оборотності зріс з 13,41 до 13,71 (+0,30), що означає збільшення кількості оборотів коштів протягом року. Звідси видно, що спостерігається прискорення оборотності обігових коштів, підприємство ефективніше використовує наявні ресурси, а також відбувається скорочення часу перетворення коштів із виробничої форми у грошову.

Коефіцієнт завантаження коштів в обороті зменшився з 7,46 коп. до 7,30 коп. (–0,16 коп.), що означає зниження обсягу обігових коштів, необхідних для отримання 1 грн доходу та підвищення ресурсної ефективності діяльності. Тобто, підприємство досягає кращих результатів при відносно меншому залученні обігових ресурсів. Аналіз даних табл. 2.7 показав, що у 2023–2025 рр. підприємство демонструє лише незначну позитивну динаміку ефективності використання обігових коштів, що проявляється у:

- значному зростанні доходів (+50,1%);
- відносному зниженні потреби в обігових коштах на одиницю доходу;

- прискоренні оборотності (зменшення тривалості обороту на 0,57 день);
- збільшенні кількості оборотів капіталу (+0,29).

Водночас зростання обігових коштів залишається необхідною умовою підтримки розширення діяльності, однак їх використання стає більш раціональним. Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство перебуває на етапі інтенсифікації використання оборотного капіталу, коли зростання результатів діяльності випереджає зростання ресурсної бази, що є ознакою підвищення загальної економічної ефективності.

Розглянемо також показники рентабельності, як узагальнюючі критерії ефективності роботи товариства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Смарт-Ойл» у 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024-2023	2025-2024
1. Разом доходи, тис. грн	139 358,4	183 051,1	209 169,8	43 692,7	26 118,7
2. Разом витрати, тис. грн	139 228,0	181 529,9	202 866,3	42 301,9	21 336,4
3. Разом активи (на кінець періоду)	14 725,7	17 550,4	18 850,8	2 824,7	1 300,4
4. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн:	106,4	1 240,0	5 168,1	1 133,6	3 928,1
4. Рентабельність, %:					
– продукції	0,0764	0,6774	2,4708	0,6010	1,7934
– продажів	0,0763	0,6831	2,5475	0,6067	1,8645
– активів	0,7225	7,0654	27,4158	6,3428	20,3504

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Дослідження динаміки доходів, витрат, фінансових результатів і показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та виявити ключові тенденції його розвитку. Упродовж 2023–2025 рр. підприємство демонструє стабільне зростання масштабів діяльності. Загальний дохід зріс з 139 358,4 тис. грн у 2023 р. до 209 169,8 тис. грн у 2025 р., що становить приріст 69 811,4 тис. грн (або близько 50,1%). При цьому – у 2024 р. приріст становив 43 692,7 тис. грн, а у 2025 р. – 26 118,7 тис. грн, що свідчить про певне уповільнення темпів зростання.

Витрати також зростають: з 139 228,0 тис. грн до 202 866,3 тис. грн (+63 638,3 тис. грн, або 45,7%). Однак важливо, що темпи приросту витрат є нижчими за темпи приросту доходів, у 2025 р. приріст витрат (21 336,4 тис. грн) суттєво менший за приріст доходів. Отже, підприємство забезпечує позитивний ефект масштабу, коли зростання доходів випереджає зростання витрат, що є базою для підвищення прибутковості.

Щодо динаміки активів, то на кінець 2024 року спостерігалось зростання на 2 824,7 тис. грн. Потягом 2025 року відбулось ще менше збільшення загальної суми активів – на 1 300,4 тис. грн.

Чистий фінансовий результат зростав протягом усього досліджуваного періоду – у 2023 р. підприємство отримало лише 106,4 тис. грн чистого прибутку, а у 2024 р. – уже 1240,0 тис. грн (+1133,6 тис. грн) та у 2025 р. – 5168,1 тис. грн (+3928,1 тис. грн). Тобто, підприємство перейшло від низькоприбуткової діяльності до стійкого зростання прибутковості. Темпи зростання прибутку значно перевищують темпи зростання доходів, що свідчить про підвищення операційної ефективності.

Рентабельність продажів зросла з 0,0763% у 2023 р. до 2,4708% у 2025 р., тобто більш ніж у 32 рази. Найбільше зростання відбулося у 2025 р. (+1,7934 в.п.). Рентабельність продукції демонструє аналогічну динаміку – з 0,0764% до 2,5475% (+2,4711 в.п.), приріст у 2025 р. становить +1,8645 в.п. Можна зробити висновок, що відбувається суттєве підвищення ефективності використання ресурсів, кожна гривня витрат та доходу приносить дедалі більший фінансовий результат і підприємство переходить до більш рентабельної моделі функціонування. Найбільші зміни відбулись у величині рентабельності активів, який зріс із 0,7225% у 2023 р. до 27,4158 % у 2025 р. (тобто на 26,69,, в.п.). Загалом у 2023–2025 рр. підприємство демонструє якісне покращення фінансово-економічних результатів, що проявляється у:

- стабільному зростанні доходів при контрольованому зростанні витрат;
- випереджаючому зростанні прибутку (у десятки разів);
- суттєвому підвищенні показників рентабельності;

– формуванні ефекту операційного важеля та економії на масштабі.

Таким чином, діяльність підприємства характеризується переходом від мінімальної прибутковості до стійкого фінансового зростання, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами, оптимізацію структури витрат і покращення загальної економічної результативності. Діагностика фінансово-майнового стану ТОВ «Смарт-Ойл» засвідчила загалом позитивні тенденції розвитку підприємства, що проявляються у зростанні обсягів активів, доходу від реалізації та поступовому відновленні прибутковості діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігається нарощення ресурсного потенціалу, зокрема збільшення загальних активів, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності. Водночас структура витрат підприємства характеризується підвищенням витратомісткості у окремі роки, що негативно вплинуло на фінансові результати, зокрема спричинило зниження чистого прибутку у 2023 році. Однак у 2024–2025 роках підприємству вдалося покращити показники рентабельності та забезпечити суттєве зростання прибутку, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Рівень ліквідності та платоспроможності залишається на неприйнятному рівні. Загалом фінансово-майновий стан ТОВ «Смарт-Ойл» можна оцінити як нестабільний із незначною тенденцією до покращення.

2.3. Аналіз ризикованості функціонування ТОВ «Смарт-Ойл»

Розглянемо наслідки реалізації ризикових ситуацій на прикладі нафтогазового сектору економіки. Зазвичай науковці та практики виділяють економічні, екологічні соціальні та репутаційні наслідки.

1. Економічні наслідки. Видобуток нафти та торгівля паливом перебувають під сильним впливом економічних ризиків, насамперед цінової волатильності на світових ринках. Ключові економічні наслідки:

- фізичні втрати активів: руйнування нафтобаз, АЗС, трубопроводів, нафтопереробних потужностей унаслідок ракетних ударів та диверсій;
- переривання ланцюгів постачання: блокування портів, пошкодження логістичної інфраструктури, дефіцит пального в окремі періоди 2022–2023 рр.;
- зростання операційних витрат: підвищення вартості страхування, охорони об'єктів, альтернативної логістики (залізниця, автотранспорт замість трубопроводів);
- валютні та цінові ризики: різкі коливання світових цін на нафту й нафтопродукти, девальваційний тиск на гривню, що збільшує імпорتنу складову собівартості;
- фіскальні втрати держави: зниження податкових надходжень через зупинку або скорочення діяльності компаній паливно-енергетичного комплексу.

Наприклад, у 2022 році масовані удари по нафтобазах і Кременчуцькому НПЗ призвели до різкого скорочення внутрішнього виробництва пального, що спричинило паливну кризу, зростання імпортозалежності та значне підвищення цін для споживачів. Аналогічна ситуація склалась взимку 2025-2026 рр. внаслідок ускладнення логістичних шляхів постачання нафтопродуктів через руйнування мостів в Одеській області. У 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 попит на нафту різко впав, що спричинило обвал цін і значні фінансові втрати підприємств нафтогазової галузі: енергетичний сектор втратив близько 52,5 % вартості в період з січня по жовтень 2020 року, а нафтогазова галузь показала найгірші результати серед усіх секторів світової економіки за цей період [30].

2. Екологічні наслідки. Катастрофічні події в нафтогазовій галузі, такі як великі розливи нафти, мають серйозні екологічні наслідки. Основні екологічні наслідки:

- забруднення ґрунтів і водних ресурсів через витоки нафти, дизельного, авіаційного гасу після обстрілів резервуарів та трубопроводів;

- пожежі та викиди токсичних речовин у повітря, що погіршують якість атмосферного середовища у великих промислових і прифронтових регіонах;
- тривалі деградаційні процеси: знищення екосистем, зменшення біорізноманіття, зростання витрат на рекультивацію територій;
- кумулятивний ефект: поєднання воєнних руйнувань із хронічними промисловими забрудненнями.

Пожежі на нафтобазах у Київській, Харківській, Львівській областях у 2022 році супроводжувалися масовими викидами продуктів згоряння, що створювало загрозу для здоров'я населення та вимагало термінових екологічних заходів. Пошкодження Дністровської ГЕС у лютому-березні 2026 р. призвело до викидів нафтопродуктів у річку Дністер. Забруднення річки Дністер одержало транскордонний характер і пов'язане з потраплянням нафтопродуктів (до 1,5 т технічної оливи) у воду після пошкодження енергетичної інфраструктури. Концентрації забруднювачів перевищують норму приблизно у 2,5 рази [30]. У результаті:

- забруднення води нафтопродуктами призвело до утворення токсичної плівки, що знижує вміст кисню у воді та шкодить іхтіофауні і біорізноманіттю;
- поширення забруднення вниз за течією – ураження одразу кількох регіонів України (Чернівецька, Вінницька, Одеська області) і території Молдови;
- ризик довготривалого накопичення токсинів у донних відкладах і водних екосистемах;
- погіршення якості питної води та загроза водозаборам великих міст (зокрема Одеси та Кишинева); у Молдові тимчасово без води залишалися цілі міста (близько 90 тис. осіб);
- додаткові витрати на очищення води та ліквідацію наслідків (загородження, моніторинг, реагування) ;
- ризики для аграрного сектору через використання забрудненої води для зрошення;

- втрати для рибного господарства та рекреації;
- зростання енергетичних і інфраструктурних ризиків, оскільки інцидент пов'язаний із пошкодженням критичних об'єктів.

Отже, забруднення Дністра формує комплексну еколого-економічну кризу, що має міждержавний (транскордонний) характер, безпосередньо впливає на водну безпеку мільйонів людей, потребує координації України та Молдови і залучення міжнародної допомоги.

3. Соціальні та репутаційні наслідки. Аварії на нафтогазових об'єктах або в переробних потужностях негативно впливають на суспільну думку та імідж компаній. Соціальний вимір ризиків у нафтогазовому секторі проявляється у впливі на безпеку, зайнятість і якість життя населення. Основні соціальні наслідки:

- загроза життю і здоров'ю працівників через обстріли, аварії, пожежі на виробничих об'єктах;
- втрати робочих місць унаслідок зупинки підприємств, релокації бізнесу або руйнування інфраструктури;
- зниження енергетичної доступності для населення і критичної інфраструктури (лікарні, транспорт, ЗСУ);
- зростання соціальної напруги: дефіцит пального, черги на АЗС, різке підвищення цін у кризові періоди;
- міграційні процеси: вимушене переміщення працівників і їхніх сімей із прифронтових регіонів.

Паливна нестача навесні-влітку 2022 року істотно ускладнила роботу швидкої допомоги, евакуаційних служб, аграрного сектору, що безпосередньо вплинуло на соціальну стабільність і безпеку населення.

Репутаційні ризики в нафтогазовій галузі набувають особливої ваги у воєнний період, коли суспільство очікує від бізнесу соціальної відповідальності, прозорості та патріотичної позиції. Ключові репутаційні наслідки:

- втрата довіри споживачів у разі перебоїв із постачанням пального, різких і необґрунтованих цінових коливань;
- погіршення іміджу через співпрацю з країною-агресором або використання сировини сумнівного походження;
- ризики для інвесторів і партнерів: компанії з негативною репутацією стикаються з обмеженим доступом до фінансування та міжнародних ринків;
- підвищена увага з боку регуляторів і суспільства: будь-які порушення екологічних чи етичних норм швидко набувають публічного розголосу.

Компанії, які у перші місяці повномасштабного вторгнення не змогли забезпечити стабільні поставки або були пов'язані з російським бізнесом, зазнали серйозних репутаційних втрат, що відобразилося у бойкотах споживачів та розірванні контрактів із міжнародними партнерами.

У воєнних умовах ризики в нафтогазовому секторі набувають мультиплікативного характеру: економічні втрати посилюють соціальну напругу, екологічні катастрофи підривають репутацію компаній, а репутаційні кризи ускладнюють доступ до ресурсів для подолання економічних і технологічних проблем. Таким чином, наслідки реалізації ризикових ситуацій у нафтогазовому секторі в період війни мають системний характер і виходять далеко за межі окремих підприємств, впливаючи на енергетичну безпеку держави, соціальну стабільність та міжнародний імідж України. Це обумовлює необхідність інтегрованого підходу до управління ризиками, який поєднує економічні, екологічні, соціальні та репутаційні виміри.

Отже, концепція ризику в діяльності підприємства не обмежується лише негативними наслідками – вона інтегрує: сутнісні характеристики, що відображають ймовірність та невизначеність результатів діяльності; різноманітні види ризиків, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів; реальні наслідки, що мають економічні, екологічні та соціальні виміри і підтверджуються конкретними

статистичними даними у секторі видобутку нафти та торгівлі паливом (таблиці 2.9-2.11).

Таблиця 2.9 – Динаміка світових цін на нафту як фактор формування фінансових ризиків підприємств, 2019–2025 рр.

Рік	Середня ціна марки Brent, дол./бар.	Річна зміна до попереднього року, %	Основні ризикові наслідки для підприємств
2019 р.	64,3	—	Відносна стабільність доходів і планування інвестицій
2020 р.	41,9	–34,8	Різке падіння доходів, зупинка проєктів, скорочення персоналу
2021 р.	70,9	+69,2	Відновлення прибутковості, зростання оборотного капіталу
2022 р.	100,8	+42,2	Зростання витрат у торгівлі паливом, інфляційний тиск
2023 р.	82,6	–18,1	Зменшення маржі трейдерів, корекція інвестиційних програм
2024 р.	84,0	+1,7	Збереження високої волатильності, ризики фінансового планування
2025 р.	71,9	-14,5	Очікуване подальше зниження цін внаслідок надлишку пропозиції і зменшення попиту, що посилює фінансові ризики енергетичного бізнесу

Джерело: узагальнено за даними IEA, World Bank [30, 31]

Проаналізуємо дані таблиці 2.9:

– коливання цін у 2019–2020 рр. показують, як зовнішні шоки (COVID-19) можуть різко знижувати ціни, що призводить до значного економічного тиску на нафтовидобувні компанії та трейдерів;

– відновлення після пандемії та геополітичні фактори, зокрема повномасштабне вторгнення в Україну, сприяли різкому підвищенню цін у 2022 р., що створило як прибуткові можливості, так і мінливість ризиків для планування та бюджету;

– наступне падіння та стабілізація цін у помірному діапазоні свідчать про ринки, що пристосовуються до нових умов, але ризики фінансової нестабільності залишаються;

– продовження зниження цін до \$60-\$72 за барель свідчить про надлишок пропозиції і слабший попит – фактор, що може посилювати фінансові ризики для підприємств, орієнтованих на високу маржу чи залежних від прогнозованих високих цін.

Волатильність цін на нафту формує фінансові ризики першого порядку для підприємств видобутку та торгівлі паливом. Різкі коливання призводять до нестабільності грошових потоків, зростання кредитних ризиків та підвищення вартості хеджування.

Таблиця 2.10 – Екологічні ризики: масштаб аварійних розливів нафти у світі

Період	Кількість великих розливів (≥ 7 т)	Орієнтовний обсяг втрат, тис. т	Типові наслідки для підприємств
2010–2014 рр.	32	54,1	Значні компенсаційні виплати, судові позови
2015–2019 рр.	25	39,8	Посилення екологічного контролю
2020–2021 рр.	18	27,4	Зростання страхових платежів
2022 р.	8	9	Репутаційні втрати, падіння інвестиційної привабливості, додаткові екологічні ризики, пов'язані з війною в Україні
2023 р.	10	8	
2024 р.	10	10	
2025* р.	біля 8–12*		

Джерело: ІТОРФ [32]

* Прямой глобальної статистики ІТОРФ за весь 2025 рік поки немає – дані часткові (зокрема й про інциденти, які пов'язані з бойовими діями в Чорному та Азовському морях). Такі розливи не часто включаються до стандартних статистичних баз (які, як правило, не враховують випадки, що виникли внаслідок військових дій).

ІТОРФ – міжнародна організація, яка веде довгу історію обліку розливів нафти з морських танкерів. Її статистика не включає розливи, спричинені військовими діями, що важливо при аналізі 2025-2026 рр. (ІТОРФ не враховує випадки «внаслідок актів війни»). Обсяг розливів коливається щороку – це пов'язано з тим, що кількість випадків і обсяг залежить від окремих великих інцидентів, які сильно впливають на сумарний показник.

У 2024–2025 рр. зафіксовано великі екологічно значущі розливи, пов'язані з аваріями танкерів під час бойових дій у Керченській протоці – приблизно 4 300 тон мазуту та інших нафтопродуктів потрапило у воду. Такі випадки не завжди включаються до стандартних світових звітів, але вони мають серйозні локальні

екологічні наслідки, зокрема для Чорного й Азовського морів. Отже, хоча загальна кількість великих розливів (від танкерів) дещо знизилася за останні десятиліття, значні екологічні ризики все ще існують, особливо через окремі великі інциденти та нестандартизовані випадки. Війна в Україні створює додаткову складову екологічних ризиків, таких як розливи нафтопродуктів у морях внаслідок бойових дій, які не завжди враховуються у традиційних статистичних базах, але мають великий вплив на локальні екосистеми. Для підприємств (видобуток нафти, торгівля пальним) це означає, що зовнішні ризикові фактори воєнного характеру додають до класичних ризиків ще одну значиму складову, яку важливо враховувати в стратегіях екологічного управління. Екологічні ризики у нафтогазовому секторі трансформуються у прямі фінансові втрати (штрафи, рекультивація), довгострокові репутаційні збитки та зростання регуляторного тиску, що збільшує витрати на відповідність стандартам ESG.

Таблиця 2.11 – Комерційні ризики у сфері торгівлі пальним: втрати від нелегального обігу та крадіжок

Рік	Тип ризику	Механізм виникнення	Орієнтовні втрати (млн грн)	Приклади / коментарі
1	2	3	4	5
2019 р.	Нелегальний обіг	Продаж пального без документів, «чорний ринок»	120–150	Локальні випадки контрабанди та нелегальної реалізації через приватні заправок
2020 р.	Крадіжки	Внутрішні (персонал) або зовнішні (зłodії)	80–100	Внаслідок карантинних обмежень зросла потреба в контролі АЗС
2021 р.	Нелегальний обіг	Контрафактне пальне та маніпуляції з обліком	130–160	Поширення схем із підробкою акцизних марок, втрати для легальних мереж
2022 р.	Військові ризики + крадіжки	Захоплення об'єктів, мародерство, зруйновані АЗС	400–500	На територіях, де проходили бойові дії (Харків, Київська, Чернігівська обл.), великі втрати через мародерство та руйнування інфраструктури
2023 р.	Нелегальний обіг + ризик війни	Контрабанда, блокування логістики, руйнування складів	300–350	Часткове використання нелегальних каналів через проблеми з постачанням; підвищені втрати через хаотичне переміщення пального в умовах війни

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
2024 р.	Крадіжки	Перехід частини АЗС у тимчасове підпорядкування військовим або приватним охоронним структурам	250–300	Поява тимчасових обмежень на доступ до пального; ризик втрати частини запасів
2025 р.	Нелегальний обіг + військові ризики	Продовження бойових дій на окремих територіях, ризик мародерства, контрабанди та збоїв постачання	200–280	Орієнтовна оцінка втрат для підприємств АЗС та оптових мереж у прифронтових та звільнених регіонах; залежить від стабілізації логістики та контролю над об'єктами
2026 р.	Нелегальний обіг + військові ризики	Військові дії в Ірані, блокування логістичних шляхів		Значне зростання світових цін на нафту та нафтопродукти у березні 2026 р.

Джерело: узагальнено за матеріалами Державної аудиторської служби України та Бюро економічної безпеки України [33, 34]

Нелегальний обіг включає продаж пального без ліцензії, маніпуляції з документами або акцизними марками, контрафактне пальне. Крадіжки – це внутрішні (персонал) та зовнішні (злочинні угруповання), включно із захопленням складів у зоні бойових дій. Військові ризики включають руйнування АЗС та складів, мародерство, тимчасова окупація територій, обмеження доступу для комерційних операторів.

Нелегальний обіг пального та крадіжки створюють системні комерційні ризики, які істотно знижують прибутковість легального бізнесу, підвищують витрати на безпеку, контроль і моніторинг операцій та формують стійкі репутаційні ризики для всього сектору роздрібної торгівлі нафтопродуктами. Такі явища спотворюють конкурентне середовище, оскільки нелегальні оператори уникають податкового навантаження, вимог ліцензування та стандартів якості, що дозволяє їм демпінгувати ціни й відбирати частину споживачів у добросовісних учасників ринку. У результаті легальні АЗС змушені працювати в умовах цінового тиску, зменшення маржі та підвищених операційних витрат, пов'язаних із впровадженням додаткових заходів контролю, обліку та фізичної охорони інфраструктури.

Крім безпосередніх фінансових втрат, нелегальний обіг пального провокує зростання тінізації галузі, погіршує інвестиційну привабливість ринку та ускладнює довгострокове планування розвитку мереж. Підприємства вимушені інвестувати у системи відеоспостереження, обліку руху пального, аудит логістичних операцій і цифрові системи відстеження залишків, що збільшує постійні витрати та подовжує строк окупності інвестицій. Одночасно посилюється ризик втрати довіри споживачів до якості пального на ринку загалом, оскільки негативний досвід, пов'язаний з нелегальною продукцією, часто переноситься на сприйняття всієї галузі.

Дослідження провідних аналітичних та аудиторських компаній світу свідчать про суттєвий вплив ризикових ситуацій і наслідків реалізації ризиків на фінансові результати діяльності підприємств, їхню рентабельність, стабільність грошових потоків і стратегічну стійкість. У контексті ринку АЗС це проявляється у необхідності формування комплексних систем управління ризиками, посилення внутрішнього контролю та розробки превентивних механізмів протидії тіньовим практикам, що стає важливою складовою забезпечення економічної безпеки підприємств галузі. Узагальнено це подано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вплив ризиків на фінансові результати підприємств нафтогазового сектору

Тип ризику	Середній фінансовий ефект	Довгострокові наслідки
Ціновий	зниження EBITDA на 15–40 % у кризові роки	скорочення інвестиційних програм
Екологічний	одноразові втрати до 5–10 % річного доходу	падіння капіталізації, посилення регулювання
Регуляторний	зростання податкового навантаження на 8–12 %	міграція капіталу в інші юрисдикції
Репутаційний	зменшення ринкової частки на 3–7 %	тривала втрата довіри інвесторів

Джерело: узагальнено за даними IEA, PwC, Deloitte Energy [30, 35, 36]

Подані статистичні дані підтверджують, що ризики у видобутку нафти та торгівлі паливом мають не абстрактний, а вимірюваний економічний зміст. Вони проявляються через фінансові втрати (волатильність цін, кредитні обмеження), екологічні наслідки (штрафи, рекультивація, ESG-тиск), комерційні загрози (тінізація

ринку, крадіжки, нелегальний обіг) та репутаційні та стратегічні втрати, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Проведемо оцінку фінансового ризику банкрутства ТОВ «Смарт-Ойл» за дискримінантною моделлю Матвійчука А.В. для оцінки ймовірності банкрутства підприємства, яка розроблена з урахуванням специфіки фінансової звітності та умов господарювання в Україні. Модель добре адаптована до вітчизняної практики. Інтегральний показник Z обчислюється за наступною формулою:

$$Z=0,033x_1+0,268x_2+0,045x_3+0,018x_4+0,004x_5+0,015x_6+0,702x_7, \quad (3.1)$$

де x_1 – коефіцієнт мобільності активів (оборотні активи/разом активів); x_2 – рентабельність власного капіталу (чистий прибуток/власний капітал); x_3 – оборотність активів (разом дохід/разом активів); x_4 – коефіцієнт покриття (оборотні активи/поточні зобов'язання); x_5 – частка власного капіталу (власний капітал/активи); x_6 – рентабельність продажів (чистий прибуток/дохід); x_7 – забезпеченість власними оборотними коштами – (власний капітал-необоротні активи)/оборотні активи.

Проміжні дані та результати розрахунків за даною моделлю для досліджуваного підприємства представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Проміжні дані та результати оцінки фінансового ризику банкрутства ТОВ «Смарт-Ойл» за моделлю А.В. Матвійчука у 2022-2025 рр.

Показник	Рік				Абс. відхилення		
	2022	2023	2024	2025	2023-2022	2024-2023	2025-2024
x_1	0,730	0,887	0,808	0,867	0,157	-0,079	0,059
x_2	-7,766	0,400	-0,543	-0,598	8,166	-0,943	-0,055
x_3	9,005	9,464	10,430	11,096	0,459	0,966	0,666
x_4	0,760	0,924	0,715	0,594	0,164	-0,208	-0,121
x_5	-0,008	0,018	-0,130	-0,458	0,026	-0,148	-0,328
x_6	0,007	0,001	0,007	0,025	-0,006	0,006	0,018
x_7	-0,381	-0,106	-0,285	-0,406	0,274	-0,178	-0,121
Z	-1,906	0,504	0,163	0,092	2,410	-0,341	-0,071
Ризик	дуже високий	високий	високий	високий			

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Смарт-Ойл»

Отже, за моделлю Матвійчука А.А. ймовірність банкрутства ТОВ «Смарт-Ойл» є високою протягом 2022-2025 років. Найвище значення Z-критерію було за результатами 2023 року (хоча і не досягло відносно безпечного середнього рівня – 0,604), а далі знову стрімко почало знижуватись. Найбільша загроза – це зростання дебіторської заборгованості, інших поточних зобов'язань підприємства, що є результатом значних авансових платежів і інших витрат (штрафи, поворотна фінансова допомога від засновників), які не можуть бути включені до витрат підприємства згідно чинного законодавства і покриваються за рахунок прибутку. Як результат можемо спостерігати від'ємні значення I розділу пасиву ТОВ «Смарт-Ойл» внаслідок списання непокритих збитків у 2023-2025 рр.

Заходи щодо мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Смарт-Ойл», які здійснює підприємство у контексті зовнішніх впливів і внутрішніх загроз зведено до таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Заходи щодо зниження ризиків діяльності ТОВ «Смарт-Ойл»

Види ризику	Заходи мінімізації	Ефект
1	2	3
Фінансові та цінові ризики	Використання довгострокових контрактів з постачальниками нафтопродуктів для стабілізації закупівельних цін. Формування фінансових резервів для покриття коливань вартості пального та валютних ризиків. Регулярний моніторинг цін на нафту на світових ринках та прогнозування фінансових показників	Стабілізація доходів та зниження фінансових втрат
Операційні та логістичні ризики	Оптимізація маршрутів доставки пального до АЗС для зниження логістичних витрат та ризику затримок. Підтримка страхових запасів пального у резервуарах для забезпечення безперебійної реалізації. Використання контролю за зберіганням пального та технічного обслуговування резервуарів і транспорту	Безперебійна реалізація пального, зниження логістичних витрат
Комерційні та ринкові ризики	Розширення клієнтської бази за рахунок B2B-партнерів та роздрібного сегменту. Впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів. Активне використання цифрових каналів комунікації та маркетингу (сайт, соціальні мережі)	Зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій
Персональні та кадрові ризики	Регулярне навчання персоналу з питань безпеки, обліку та роботи з клієнтами. Впровадження мотиваційних систем для стимулювання продуктивності та відповідальності працівників	Підвищення продуктивності та якості обслуговування

Продовження табл. 2.14

1	2	3
Екологічні та репутаційні ризики	Використання стандартів безпечного зберігання та транспортування нафтопродуктів. Проведення регулярних перевірок обладнання, резервуарів та АЗС для запобігання аварійним розливам. Ведення прозорі політики щодо дотримання екологічних норм і вимог державного контролю	Зменшення екологічних ризиків, підвищення довіри клієнтів
Юридичні та регуляторні ризики	Своєчасне оформлення ліцензій та дозвільних документів на діяльність. Проведення внутрішніх аудитів щодо дотримання податкового та законодавчого регулювання	Дотримання законодавства, уникнення штрафів і санкцій

Джерело: узагальнено автором

ТОВ «Смарт-Ойл» активно застосовує комплекс заходів для мінімізації ключових ризиків своєї діяльності, що охоплюють фінансові, операційні, комерційні, кадрові, екологічні та юридичні аспекти. Використання довгострокових контрактів, оптимізація логістики, автоматизація обліку запасів та програми лояльності клієнтів дозволяють підприємству забезпечувати стабільність доходів і рентабельності навіть за умов зовнішніх коливань ринку та воєнного стану. Підвищення кваліфікації персоналу і дотримання технічних стандартів зменшують ризики аварій і підвищують ефективність внутрішніх процесів. Впровадження системного підходу до управління ризиками створює основу для стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення довіри клієнтів і партнерів.

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТ-ОЙЛ»

3.1 Концептуальні напрямки адаптації до ризиків діяльності у ТОВ «Смарт-Ойл»

Перспективи подальшого функціонування ТОВ «Смарт-Ойл» визначаються сукупністю внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов господарювання, які на сучасному етапі характеризуються високим рівнем невизначеності. Детально ці питання було розглянуто у 2 розділі роботи. Паливний сектор економіки України залишається стратегічно важливим, оскільки забезпечує функціонування транспортної, промислової та аграрної інфраструктури. У післяковідний та воєнний періоди попит на паливно-мастильні матеріали зберігає стабільність, що створює передумови для подальшого розвитку підприємств галузі.

Для ТОВ «Смарт-Ойл» позитивними чинниками є зростання обсягів реалізації, збільшення активів та відновлення прибутковості у 2024–2025 роках. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на виклики. Важливим фактором перспективного розвитку є також можливість розширення клієнтської бази, зокрема за рахунок корпоративного сегмента, що характеризується більш стабільним попитом і довгостроковими контрактами.

Водночас перспективи діяльності підприємства залежать від макроекономічних факторів, зокрема рівня інфляції, валютних коливань, державного регулювання ринку пального та геополітичної ситуації. Умови воєнного стану створюють додаткові ризики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів і нестабільністю постачання. У таблиці 3.1 подано основні ризики, які характерні для

підприємства. Отже, за умови впровадження ефективної системи управління ризиками, диверсифікації діяльності та підвищення операційної ефективності, ТОВ «Смарт-Ойл» має реальні передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 – Матриця ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Пріоритет управління
Коливання цін на нафту	Висока	Високий	Критичний	Максимальний
Перебої постачання (війна)	Середня	Високий	Високий	Високий
Порушення логістичних шляхів (політичні)	Середня	Високий	Високий	Високий
Зниження попиту на пальне	Середня	Середній	Середній	Середній
Втрата клієнтів	Середня	Середній	Середній	Середній
Недостатня автоматизація бізнес-процесів	Середня	Середній	Середній	Середній
Порушення законодавства у сфері господарської діяльності	Низька	Високий	Середній	Високий
Аварійні ситуації (екологічні)	Низька	Високий	Середній	Високий

Джерело: побудовано автором

Матриця ризиків підтверджує, що найбільш критичними є ризики коливання цін на нафту та порушення логістичних ланцюгів, які потребують першочергового управління. Інші ризики мають середній рівень впливу, однак також потребують системного контролю.

Подальший розвиток ТОВ «Смарт-Ойл» доцільно пов'язати з диверсифікацією напрямків діяльності та вдосконаленням продуктового портфелю. У сучасних умовах ринку пального підприємства, що обмежуються лише базовими видами продукції, втрачають конкурентні позиції, тому необхідним є розширення асортименту та впровадження інноваційних продуктів і послуг.

Одним із перспективних напрямів є впровадження альтернативних видів пального, зокрема скрапленого газу (LPG) та біопалива, що відповідає світовим тенденціям енергозбереження та екологізації економіки. Це дозволить підприємству диверсифікувати джерела доходів та знизити залежність від традиційних нафтопродуктів. Важливим напрямом є розвиток супутніх послуг на автозаправних

станціях, таких як магазини, кафе, сервіси технічного обслуговування. Це підвищує середній чек клієнта та формує додаткову конкурентну перевагу.

Доцільним є також розвиток цифрових каналів збуту, зокрема впровадження онлайн-сервісів, мобільних додатків та паливних карт, що спрощують взаємодію з клієнтами та підвищують їх лояльність. Удосконалення продуктового портфелю має здійснюватися з урахуванням потреб цільових сегментів, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та підвищити ефективність діяльності.

Функціонування ТОВ «Смарт-Ойл» супроводжується впливом численних загроз, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. До ключових зовнішніх загроз належать нестабільність світових цін на нафту, що безпосередньо впливає на формування закупівельної вартості пального та рівень рентабельності. Значну небезпеку становлять також логістичні ризики, пов'язані з воєнним станом, зокрема руйнування інфраструктури та обмеження транспортних перевезень.

Суттєвим фактором є посилення конкуренції з боку великих мереж автозаправних станцій, які мають значні фінансові ресурси, розвинену інфраструктуру та високий рівень впізнаваності бренду. Це ускладнює позиціонування малих і середніх підприємств на ринку.

До внутрішніх слабких місць підприємства належать обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, залежність від окремих постачальників та недостатній розвиток маркетингової діяльності. Вказані фактори знижують гнучкість підприємства та його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, ідентифікація загроз і слабких місць є необхідною передумовою для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства. Таблиця 3.2 включає матрицю стратегічних альтернатив досліджуваного підприємства ТОВ «Смарт-Ойл».

Таблиця 3.2 – SWOT-матриця стратегічних альтернатив

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
	1. Розширення обсягів реалізації за рахунок існуючої клієнтської бази та розвитку B2B-сегменту. 2. Впровадження цифрових каналів продажу (онлайн-замовлення, паливні картки). 3. Розширення географії діяльності на основі гнучкої організаційної структури. 4. Впровадження нових видів пального (LPG, біопаливо) для підвищення конкурентоспроможності.	1. Гнучке ціноутворення для адаптації до коливань цін на нафту. 2. Швидке реагування на зміни ринку завдяки оперативному управлінню. 3. Підтримка стабільних відносин із клієнтами для утримання ринкових позицій. 4. Оптимізація логістики для мінімізації впливу воєнних ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)
	1. Впровадження ERP-систем для автоматизації бізнес-процесів. 2. Розвиток маркетингової діяльності та бренду підприємства. 3. Диверсифікація продуктового портфелю (альтернативне паливо, послуги). 4. Залучення інвестицій для розширення діяльності.	1. Диверсифікація постачальників для зниження залежності. 2. Формування фінансових резервів для покриття ризиків. 3. Скорочення витрат та оптимізація ресурсів. 4. Посилення внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.

Джерело: побудовано автором

Побудована SWOT -матриця дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Смарт-Ойл» з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Найбільш перспективними є SO-стратегії, які передбачають активне використання наявних сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей, зокрема розширення клієнтської бази, впровадження інноваційних продуктів та цифрових технологій.

Водночас значну увагу слід приділити ST-стратегіям, спрямованим на зниження впливу зовнішніх загроз, особливо коливань цін на нафту на оптово-роздрібному ринку нафтопродуктів та логістичних ризиків в умовах воєнного стану. Це досягається через гнучкість управління, оптимізацію витрат і підтримку стабільних відносин із клієнтами на ТОВ «Смарт-Ойл». WO-стратегії акцентують

увагу на необхідності подолання внутрішніх слабких сторін шляхом використання можливостей зовнішнього середовища, зокрема цифровізації, розвитку маркетингу та диверсифікації діяльності ТОВ «Смарт-Ойл».

Найбільш захисними є WT-стратегії, які спрямовані на мінімізацію як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків на оптово-роздрібному ринку нафтопродуктів. Вони передбачають підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію постачальників та посилення системи управління ризиками на ТОВ «Смарт-Ойл».. Таким чином, комплексна реалізація запропонованих стратегій дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі на оптово-роздрібному ринку нафтопродуктів західного регіону України.

Ефективна система управління ризиками на ТОВ «Смарт-Ойл» повинна базуватися на сукупності принципів, які забезпечують її результативність і адаптивність. Насамперед, важливим є принцип системності, що передбачає комплексний підхід до управління ризиками на всіх рівнях діяльності підприємства. Це означає інтеграцію ризик-менеджменту у загальну систему управління. Принцип безперервності передбачає постійний моніторинг ризиків та своєчасне реагування на їх зміну. В умовах нестабільного зовнішнього середовища це є особливо важливим. Принцип превентивності орієнтує підприємство на попередження ризиків, а не лише на ліквідацію їх наслідків. Це дозволяє знизити витрати та мінімізувати можливі збитки. Принцип економічної доцільності означає, що витрати на управління ризиками повинні бути співмірними з очікуваними вигодами. Також важливими є принципи адаптивності, відповідальності та прозорості, які забезпечують ефективність функціонування системи ризик-менеджменту.

Основною метою управління ризиками на ТОВ «Смарт-Ойл» є забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства шляхом мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності. Досягнення цієї мети передбачає формування системного підходу до ідентифікації, оцінки та контролю

ризиків. Серед ключових завдань управління ризиками слід виділити ідентифікацію ризиків, що дозволяє визначити потенційні загрози діяльності підприємства. Наступним етапом є оцінка ризиків, яка передбачає визначення їх ймовірності та можливих наслідків. Важливим завданням є розробка заходів щодо мінімізації ризиків, які можуть включати диверсифікацію діяльності ТОВ «Смарт-Ойл», страхування, оптимізацію процесів та інші інструменти. Не менш важливим є моніторинг ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти зміни та коригувати управлінські рішення. Таким чином, ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «Смарт-Ойл».

Система управління ризиками на підприємстві повинна мати чітку структуру, що включає кілька взаємопов'язаних рівнів. Організаційний рівень передбачає визначення відповідальних осіб і підрозділів за управління ризиками. На малому підприємстві ці функції можуть бути розподілені між існуючими працівниками. Методичний рівень включає використання методів аналізу та оцінки ризиків, таких як статистичні методи, експертні оцінки, сценарний аналіз. Інформаційний рівень забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про ризики. Для цього можуть використовуватися сучасні інформаційні системи. Контрольний рівень передбачає моніторинг реалізації заходів щодо мінімізації ризиків та оцінку їх ефективності. Впровадження такої структури дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління ризиками та підвищити ефективність діяльності підприємства.

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління. Зокрема, доцільним є оновлення місії підприємства з акцентом на клієнтоорієнтованість, інноваційність та екологічну відповідальність. Важливим напрямом є формування корпоративної культури, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та ефективності роботи. Також необхідно вдосконалити організаційну структуру, зокрема шляхом посилення функцій аналітики та управління ризиками. Доцільним є

впровадження системи моніторингу зовнішнього середовища, що дозволить своєчасно реагувати на зміни ринку. Крім того, необхідно вдосконалити систему прийняття управлінських рішень шляхом використання сучасних аналітичних інструментів. Особливу увагу слід приділити розвитку маркетингової діяльності, розширенню клієнтської бази та впровадженню нових каналів збуту.

Для зниження негативного впливу ризиків на діяльність підприємства необхідно впровадити комплекс превентивних заходів. Одним із ключових є диверсифікація постачальників, що дозволяє зменшити залежність від окремих контрагентів. Важливим є створення резервів пального та фінансових ресурсів, що забезпечує стійкість підприємства у разі виникнення кризових ситуацій. Доцільним є також впровадження страхування ризиків, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати. Автоматизація обліку та управління запасами сприяє підвищенню ефективності діяльності та зниженню операційних ризиків. Не менш важливим є підвищення кваліфікації персоналу та впровадження систем внутрішнього контролю.

Таким чином, комплексне застосування зазначених заходів дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства та знизити рівень ризикованості його діяльності.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на функціонування товариства

У сучасних умовах функціонування підприємств паливного сектору підвищення ефективності діяльності безпосередньо пов'язане із впровадженням системного підходу до управління, що передбачає поєднання інструментів стратегічного планування, ризик-менеджменту та операційної оптимізації. За результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» доцільно

запропонувати комплекс заходів, що ґрунтуються на сучасних управлінських підходах.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності є впровадження стратегічної карти (Balanced Scorecard), яка дозволяє узгодити цілі підприємства за основними напрямками діяльності.

Стратегічна карта ТОВ «Смарт-Ойл», яка може бути структурована за чотирма перспективами подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегічна карта ТОВ «Смарт-Ойл»

Перспектива	Стратегічні цілі	Показники (KPI)	Цільові значення	Заходи реалізації
Фінансова	Зростання прибутку	Чистий прибуток	+25%	Оптимізація витрат, збільшення обсягів реалізації
	Підвищення рентабельності	Рентабельність продажу	$\geq 3\%$	Контроль собівартості, цінова політика
	Покращення ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,5$	Управління оборотними активами
Клієнтська	Розширення клієнтської бази	Кількість клієнтів	+15%	Маркетингові кампанії
	Підвищення лояльності	Рівень повторних покупок	+20%	Програми лояльності
Внутрішні процеси	Оптимізація логістики	Витрати на транспортування	-8%	Оптимізація маршрутів
	Підвищення ефективності запасів	Оборотність запасів	+10%	Автоматизація обліку
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації	Частка навченого персоналу	100%	Тренінги, навчання
	Цифровізація	Рівень автоматизації	+30%	Впровадження ERP

Джерело: побудовано автором

Реалізація стратегічної карти забезпечить узгодженість управлінських рішень та сприятиме досягненню довгострокових цілей підприємства.

Для системного опису діяльності підприємства доцільно використати інструмент Business Model Canvas, який дозволяє структурувати ключові елементи бізнесу.

Канва бізнес-моделі ТОВ «Смарт-Ойл» включатиме:

1. Ціннісна пропозиція: забезпечення споживачів якісним паливом за конкурентними цінами, стабільність постачання, швидкість обслуговування.
2. Сегменти клієнтів: корпоративні клієнти (логістичні компанії, підприємства), роздрібні споживачі.
3. Канали збуту: АЗС, прямі контракти, онлайн-заявки.
4. Взаємовідносини з клієнтами: довгострокові контракти, програми лояльності, індивідуальні умови співпраці.
5. Потоки доходів: реалізація пального, супутні послуги.
6. Ключові ресурси: інфраструктура АЗС, резервуари, транспорт, персонал, ліцензії.
7. Ключові види діяльності: закупівля, зберігання, транспортування та реалізація пального.
8. Ключові партнери: постачальники нафтопродуктів, логістичні компанії, банки.
9. Структура витрат: закупівля пального, логістика, заробітна плата, податки, енергоресурси.

Застосування канви бізнес-моделі дозволяє виявити слабкі місця діяльності підприємства та визначити напрями оптимізації.

Для підвищення ефективності управління доцільно встановити конкретні цілі за принципом SMART:

1. Фінансові цілі:

- збільшити чистий прибуток на 25% протягом 2026 року;
- знизити витрати на 1 грн реалізованої продукції на 5% протягом року.

2. Ринкові цілі:

- збільшити обсяг реалізації пального на 10% протягом 12 місяців;
- розширити клієнтську базу на 15%.

3. Операційні цілі:

- скоротити логістичні витрати на 8% протягом року;

- зменшити час обслуговування клієнтів на АЗС на 10%.

4. Організаційні цілі:

- підвищити продуктивність праці на 12%;
- впровадити ERP-систему до кінця 2026 року (узагальнено у табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – SMART-цілі розвитку ТОВ «Смарт-Ойл»

Ціль	Specific (конкретність)	Measurable (вимірність)	Achievable (досяжність)	Relevant (релевантність)	Time-bound (термін)
Збільшення прибутку	Підвищення чистого прибутку	+25%	За рахунок зростання продажів	Підвищення ефективності	1 рік
Зростання обсягів продажу	Розширення реалізації	+10%	Розширення клієнтської бази	Зміцнення позицій	12 міс.
Зниження витрат	Скорочення витрат	-5%	Оптимізація процесів	Підвищення рентабельності	1 рік
Оптимізація логістики	Зменшення витрат	-8%	Нові маршрути	Зниження ризиків	1 рік
Автоматизація	Впровадження ERP	100%	Доступні технології	Цифровізація	до кінця року
Розвиток персоналу	Навчання працівників	100% персоналу	Реалізація тренінгів	Підвищення продуктивності	1 рік

Джерело: побудовано автором

Чітка постановка цілей забезпечить контроль результатів діяльності та підвищить ефективність управління. Базовим проектом визначимо – впровадження станцій роздрібного продажу біопалива (bioethanol та biodiesel) на наявних автозаправних комплексах ТОВ «Смарт-Ойл». Мета заходу полягає у диверсифікації продуктового портфелю підприємства, підвищенні екологічної відповідальності та іміджу компанії, збільшенні ринкової частки в сегменті альтернативних видів пального та підвищення доходів та довгострокової стійкості бізнесу.

Основна мотивація впровадження полягає у виділенні таких ключових чинників:

- світова тенденція до декарбонізації транспорту та стимулювання використання біопалива;
- зростання попиту на bio-LPG, bioethanol та biodiesel у Європі та Україні;
- підвищення зацікавленості споживачів у екологічних видах пального;

– можливість залучення державних та міжнародних грантів на «зелений» бізнес.

В умовах війни та енергетичної кризи Україна потребує альтернативних видів палива. Європейська інтеграція стимулює зростання нормативних вимог щодо викидів CO₂. Введення біопалива відповідає цілям ESG та корпоративної соціальної відповідальності. У таблиці 3.5 подано рекомендовану дорожню карту впровадження запропонованого проєкту.

Таблиця 3.5 – Дорожня карта проєкту «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на ТОВ «Смарт-Ойл»

Етап	Необхідні дії	Відповідальна особа	Період проведення
1. Дослідження ринку	Аналіз попиту на біопаливо, вивчення конкурентів, оцінка логістики та постачальників	Менеджер з продажів, логіст	1 місяць
2. Підготовка технічного проєкту	Розробка технічної документації, сертифікація обладнання, узгодження з контролюючими органами	Директор, фінансовий менеджер	2 місяці
3. Модернізація АЗС	Встановлення резервуарів та дозуючих модулів, монтаж сенсорів контролю якості, налаштування обладнання	Комерційний менеджер, технічний персонал АЗС	3 місяці
4. Впровадження обліку та контролю	Встановлення систем обліку продажу, лабораторний контроль якості біопалива	Технічний персонал АЗС	1 місяць
5. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для операторів та менеджерів АЗС щодо роботи з біопаливом, техніки безпеки	Директор, менеджер з продажів	1 місяць
6. Запуск продажу	Старт продажу біопалива на всіх підготовлених АЗС, маркетингові кампанії	Менеджер з продажів, логіст	1 місяць
7. Моніторинг та оцінка результатів	Відстеження обсягів продажу, фінансових результатів, відгуків клієнтів; коригування процесів	Директор, фінансовий менеджер, комерційний менеджер	Безперервно після запуску

Джерело: побудовано автором

Виконання проєкту передбачає здійснення окремих етапів як послідовно так і паралельно. Доцільно паралельно виконувати окремі складові етапу 3 і 4, так як це дозволить не лише зменшити загальний час на впровадження проєкту, але й може

сприяти загальній модернізації функціонування АЗС підприємства. Окремі елементи навчання технічного персоналу АЗС щодо роботи з біопаливом та особливостей техніки безпеки теж можна проводити паралельно з заключними частинами етапу 4.

Нижче подано детальну таблицю витрат на проєкт «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на ТОВ «Смарт-Ойл», з розбивкою за статтями, конкретними діями та сумами. Загальний орієнтовний бюджет на проведення даного проєкту буде становити 6,5 мільйона гривень. Первинні інвестиції складуть 5,2 млн грн, без врахування поточних витрат на закупівлю та доставку біопалива. Підприємство не передбачає розширення технічного персоналу АЗС або додаткової оренди виробничих площ.

Таблиця 3.6 – Деталізація витрат на проєкт «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на ТОВ «Смарт-Ойл»

Стаття витрат	Конкретні дії / використання коштів	Сума, грн
Закупівля резервуарів для біопалива	Придбання та монтаж 4–6 резервуарів для bioethanol та biodiesel	1 500 000
Закупівля дозуючих модулів і насосів	Встановлення дозаторів, сенсорів обліку та контролю якості	700 000
Модернізація існуючих АЗС	Технічне дооснащення, монтаж додаткових трубопроводів, підготовка майданчиків	1 200 000
Сертифікація та ліцензування	Оформлення дозволів на реалізацію біопалива, лабораторні випробування	400 000
Навчання персоналу	Тренінги операторів АЗС, менеджерів з продажу та обліку, безпека роботи з біопаливом	300 000
Реклама та маркетинг	Кампанії у соцмережах, промо-акції на АЗС, інформаційні буклети	500 000
Непередбачені витрати	Запас на форс-мажори, додаткові роботи, технічні корекції	600 000
Закупівля первинних партій біопалива	Придбання bioethanol та biodiesel для старту продажу	1 000 000
Логістика та транспортування	Доставка біопалива з постачальників до АЗС, страхування перевезень	300 000
Разом		6 500 000

Джерело: побудовано автором

На сьогодні основні локації ТОВ «Смарт-Ойл» у місті Хмельницький: вул. Трудова, 4Б; вул. Степана Бандери, 69; Львівське шосе, 61/4. Підприємство розраховує отримати державний кредит за програмою «Доступні кредити 5-7-9%»

терміном на 5 років (з пільговим періодом 1 рік) під 7 % річних. Мета: інвестиції в обладнання. Розрахунковий ануїтетний платіж складатиме протягом 4-х років 1535 тис. грн. Графік погашення кредиту подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік погашення кредиту по рокам, тис. грн

Рік	1 (пільговий)	2	3	4	5
Залишок на початок року	5 200	5 200	4 029	2 776	1 435
Відсотки за кредит	364	364	282	194	100
Погашення тіла кредиту	0	1 171	1 253	1 341	1 435
Сукупний річний платіж	364	1 535	1 535	1 535	1 535
Залишок на кінець року	5 200	4 029	2 776	1 435	0

Зробимо розрахунок та економічне обґрунтування запропонованого проєкту за трьома сценаріями.

1. Песимістичний сценарій передбачає зростання чистого доходу від реалізації продукції на 10 % щорічно (табл. 3.7).

Вихідні дані для розрахунку (2025 р):

- чистий дохід – 204 036,7 тис. грн;
- виробничі витрати на 1 грн доходу – 0,952612;
- щорічні амортизаційні відрахування (10 % від 3,4 млн грн) – 340 тис. грн; А
- ставка оподаткування прибутку – 18 % (ТОВ «Смарт-Ойл» є платником податку на прибуток за загальною системою);
- норма дисконтування (облікова ставка НБУ з 20.03.2026 р.) – 15 %.

Таблиця 3.8 – Оцінка доцільності впровадження проєкту «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на АЗС ТОВ «Смарт-Ойл» за песимістичним сценарієм

Показник \ Рік	0	1	2	3	4	5	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис. грн		20 404	22 444	24 688	27 157	29 873	124 566
Сукупні витрати, тис. грн		19 437	21 380	23 519	25 870	28 457	118 663
Амортизація, тис. грн		340	340	340	340	340	1 700
Відсотки за кредит, тис. грн		364	364	282	194	100	1 305
Прибуток до оподаткування, тис. грн		603	700	888	1 093	1 315	4 598

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток (18%), тис. грн		109	126	160	197	237	828
Чистий прибуток, тис. грн		494	574	728	896	1 078	3 771
Погашення тіла кредиту, тис. грн		0	1 171	1 253	1 341	1 435	5 200
Грошовий потік, тис. грн		834	914	1 068	1 236	1 418	5 471
Коефіцієнт дисконтування (15 % річних)	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн		1 021	948	926	901	874	4 670
Кумулятивний чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн	-5200	-4 179	-3 231	-2 305	-1 404	-530	-530

Джерело: розраховано автором

За проведеними розрахунками по песимістичному сценарію за 5 років додатковий чистий дохід від реалізації біопалива складатиме 124 556 тис. грн. Разом з тим, враховуючи наявний на підприємстві рівень виробничих витрат та витрати на погашення кредиту, можна буде одержати NPV проєкту у сумі -530 тис. грн. Прогнозований чистий прибуток також не дозволить акумулювати достатньо коштів на повернення кредиту.

2. Реалістичний сценарій передбачає зростання чистого доходу від реалізації продукції на 15 % щорічно (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Оцінка доцільності впровадження проєкту «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на АЗС ТОВ «Смарт-Ойл» за реалістичним сценарієм

Показник \ Рік	0	1	2	3	4	5	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис. грн		30 606	35 196	38 716	42 588	46 846	193 952
Сукупні витрати, тис. грн		29 155	33 528	36 881	40 569	44 626	184 761
Амортизація, тис. грн		340	340	340	340	340	1 700
Відсотки за кредит, тис. грн		364	364	282	194	100	1 305
Прибуток до оподаткування, тис. грн		1 086	1 304	1 553	1 824	2 120	7 886
Податок на прибуток (18%), тис. грн		196	235	279	328	382	1 420

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток, тис. грн		891	1 069	1 273	1 496	1 738	6 467
Погашення тіла кредиту, тис. грн		0	1 171	1 253	1 341	1 435	5 200
Грошовий потік, тис. грн		1 231	1 409	1 613	1 836	2 078	8 167
Коефіцієнт дисконтування (15 % річних)	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн		1 366	1 323	1 284	1 244	1 202	6 419
Кумулятивний чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн	-5200	-3 834	-2 511	-1 227	17	1 219	1 219
Індекс рентабельності (річний), %							23,44
Термін окупності проєкту, років							3,99

Джерело: розраховано автором

3. Оптимістичний сценарій передбачає зростання чистого доходу від реалізації продукції на 20 % щорічно (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Оцінка доцільності впровадження проєкту «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на АЗС ТОВ «Смарт-Ойл» за оптимістичним сценарієм

Показник \ Рік	0	1	2	3	4	5	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис. грн		40 807	48 969	58 763	70 515	84 618	303 672
Сукупні витрати, тис. грн		38 874	46 648	55 978	67 174	80 608	289 281
Амортизація, тис. грн		340	340	340	340	340	1 700
Відсотки за кредит, тис. грн		364	364	282	194	100	1 305
Прибуток до оподаткування, тис. грн		1 570	1 957	2 503	3 147	3 909	13 086
Податок на прибуток (18%), тис. грн		283	352	450	567	704	2 355
Чистий прибуток, тис. грн		1 287	1 604	2 052	2 581	3 206	10 730
Погашення тіла кредиту, тис. грн	1	0	1 171	1 253	1 341	1 435	5 200
Грошовий потік, тис. грн		1 627	1 944	2 392	2 921	3 546	12 430

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт дисконтування (15 % річних)	-5200	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн		1 711	1 727	1 796	1 864	1 932	9 031
Кумулятивний чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн		-3 489	-1 762	34	1 899	3 831	3 831
Індекс рентабельності (річний), %							73,67
Термін окупності проєкту, років							2,98

Джерело: розраховано автором

Реалістичний сценарій дозволить одержати додатково 193 952 тис. грн чистого доходу. Також накоплений чистий прибуток за 5 років складе 6 467 тис. грн (це дозволить покрити тіло кредиту у розмірі 5,2 млн грн). В цілому за цим сценарієм можна очікувати, що наш проєкт диверсифікації торгівлі біопаливом на діючих АЗС підприємства окупиться за 4 роки із середнім індексом рентабельності 23,44 % річних.

Найкращі результати можна очікувати за умов перебігу запропонованого проєкту торгівлі біопаливом за оптимістичним сценарієм. Загалом це додатково може дати нашому підприємству 303 672 тис. грн чистого доходу та 10 730 тис. грн чистого прибутку. Термін окупності проєкту буде 3 роки, що є дуже гарним показником. Середньорічний індекс рентабельності може скласти до 73,67 %.

На рисунку 3.1 можна побачити наочне зображення ходу окупності вкладених коштів на проєкт диверсифікації діяльності підприємства (торгівля біопаливом) за трьома розрахованими вище сценаріями. Де також можемо побачити підтвердження гарних результатів при реалістичному та оптимістичному сценаріях проєкту.

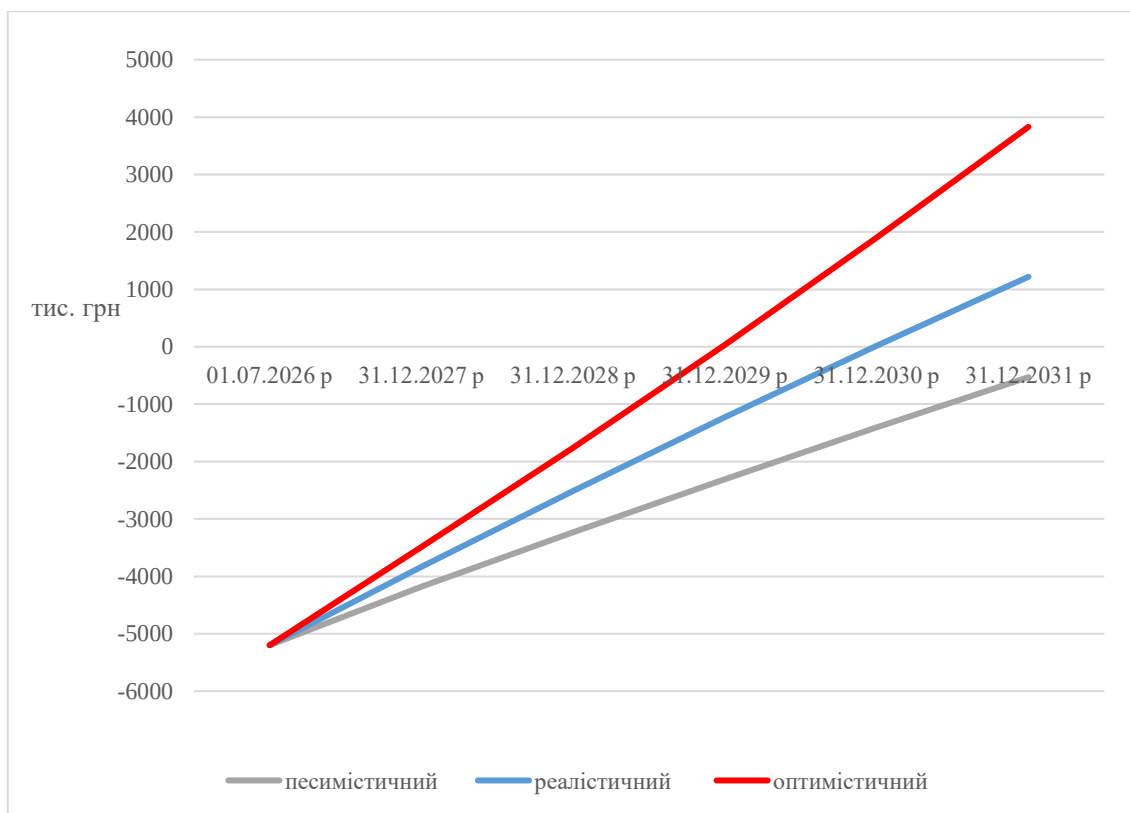


Рисунок 3.1 – Графічне подання ходу окупності вкладених коштів на проєкт «Диверсифікація асортиментного ряду (впровадження заправок біопаливом)» на АЗС ТОВ «Смарт-Ойл» за трьома сценаріями

Джерело: побудовано автором

Отже, розрахунки за трьома сценаріями показують, що песимістичний сценарій не окупається за 5 років, реалістичний і оптимістичний є окупними. Рисунок 3.1 дозволяє прослідкувати нарощування чистого дисконтованого грошового потоку (NPV) до моменту настання окупності. Тобто, проєкт варто впроваджувати, це дозволить знизити ризик діяльності за рахунок диверсифікації, а також покращити фінансові результати – збільшити чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток.

Одночасно підприємству доцільно впровадити комплексну систему ризик-менеджменту, що передбачає:

- ідентифікацію ризиків (цінових, логістичних, фінансових);

- оцінку ймовірності та наслідків;
- розробку заходів реагування;
- постійний моніторинг ризиків.

Особливо актуальним є врахування ризиків, пов'язаних із воєнним станом, що впливають на логістику та постачання. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству:

- підвищити прибутковість;
- знизити витрати;
- зміцнити ринкові позиції;
- підвищити стійкість до ризиків (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Дорожня карта впровадження рекомендацій спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на функціонування ТОВ «Смарт-Ойл»

Етап	Заходи	Відповідальний	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Етап 1: Організаційний	Формування робочої групи з впровадження рекомендацій, розробка внутрішніх регламентів	Директор	Червень-липень 2026	Чіткий план впровадження, визначені відповідальні
Етап 2: Автоматизація та цифровізація	Впровадження ERP-системи, CRM, автоматизація обліку запасів	Менеджер з продажів, логіст	Серпень-вересень 2026	Підвищення оперативності та прозорості управління
Етап 3: Управління ризиками	Ідентифікація та оцінка ключових ризиків, створення бази ризиків	Фінансовий менеджер, менеджер з продажів, логіст	Липень-жовтень 2026	Зниження ймовірності втрат та аварій
Етап 4: Оптимізація витрат	Аналіз собівартості, оптимізація логістики, скорочення непотрібних витрат	Фінансовий та комерційний менеджер	Серпень-вересень 2026	Підвищення рентабельності продажу
Етап 5: Розвиток клієнтської бази	Впровадження програм лояльності, цифрові канали маркетингу	Менеджер з продажів	Серпень-жовтень 2026	Збільшення обсягів реалізації, розширення ринку
Етап 6: Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги, навчання з управління запасами та безпеки	Менеджер з постачання, менеджер з продажів, логіст	Жовтень-листопад 2026	Підвищення продуктивності та компетентності персоналу

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
Етап 7: Контроль та моніторинг	Впровадження КРІ, регулярний моніторинг ризиків і фінансових показників	Директор, фінансовий менеджер, комерційний менеджер	Листопад-грудень 2026	Вчасне реагування на відхилення, підвищення ефективності діяльності

Джерело: побудовано автором

Запропонований комплекс рекомендацій базується на сучасних підходах до управління підприємством та враховує специфіку діяльності ТОВ «Смарт-Ойл». Використання стратегічної карти, бізнес-моделі та SMART-цілей забезпечує системність управління, підвищує ефективність діяльності та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Базуючись на проведеному дослідженні можемо сформулювати наступні висновки:

У результаті дослідження встановлено, що економічний ризик є об'єктивною складовою підприємницької діяльності, яка виникає в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища та проявляється у можливості відхилення фактичних результатів від запланованих. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити ризик як імовірність виникнення фінансових втрат, недоотримання прибутку або появи додаткових витрат, а також можливість отримання додаткових вигод за умови ефективного управління. Систематизація класифікаційних ознак показала наявність фінансових, виробничих, комерційних, логістичних, інвестиційних, екологічних, правових та репутаційних ризиків, що особливо актуально для підприємств нафтогазового сектору й торгівлі паливом. Доведено, що в сучасних умовах воєнного стану, нестабільності цін на енергоресурси та посилення регуляторного впливу значення ризиків суттєво зростає, що потребує формування системного підходу до їх ідентифікації та оцінювання.

Проведене дослідження засвідчило, що мінімізація ризиків підприємства потребує комплексного застосування організаційно-економічних, фінансових, технічних та інформаційних технологій управління. До найбільш ефективних інструментів належать диверсифікація постачальників і каналів збуту, страхування ризиків, резервування ресурсів, хеджування цінових коливань, автоматизація контролю бізнес-процесів, внутрішній аудит та цифровий моніторинг операційної діяльності. Для підприємств паливного ринку важливого значення набувають заходи щодо забезпечення безперервності логістики, контролю якості пального, кібербезпеки та дотримання екологічних стандартів. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що результативність технологій мінімізації ризиків визначається

своєчасністю реагування, превентивним характером дій та інтеграцією ризик-менеджменту у стратегічну систему управління підприємством.

Узагальнення методичних підходів показало, що оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків має базуватися на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу. До ключових інструментів належать система KPI, фінансові коефіцієнти, сценарний аналіз, експертні оцінки, методи дисконтованих грошових потоків, матриці ризиків та інтегральні показники ризикозахищеності підприємства. Для підприємств нафтогазової галузі та торгівлі паливом доцільним є використання показників стабільності поставок, рівня втрат від простоїв, маржинальності продажів, оборотності запасів, аварійності та екологічної безпеки. Доведено, що ефективність ризик-менеджменту проявляється не лише у зниженні ймовірності втрат, а й у підвищенні фінансової стійкості, адаптивності бізнесу та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнення основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Смарт-Ойл» свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022–2025 рр. Обсяг реалізованого пального зріс з 5,0 млн л до 5,7 млн л, або на 14,0%, що підтверджує поступове розширення ринкової присутності товариства. Чистий дохід від реалізації збільшився більш ніж удвічі – з 95,1 млн грн до 204,0 млн грн, що зумовлено як зростанням фізичних обсягів продажу, так і підвищенням ринкових цін на паливо. Незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції до 194,4 млн грн, підприємству вдалося суттєво покращити фінансовий результат: чистий прибуток зріс із 690,4 тис. грн у 2022 р. до 5 168 тис. грн у 2025 р., а рентабельність продажу підвищилася до 2,53%. Чисельність працівників збільшилася з 10 до 17 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності, тоді як загальні активи зросли з 10,6 млн грн до 18,6 млн грн. Отже, ТОВ «Смарт-Ойл» демонструє ознаки стабільного розвитку, нарощення ресурсного потенціалу та підвищення ефективності господарської діяльності, що створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій на ринку пального.

Загалом, фінансовий стан підприємства характеризується зростанням активів, але супроводжується погіршенням ліквідності та фінансової стійкості. Дебіторська заборгованість у 2024 р. зменшилась, що є позитивним явищем, однак у 2025 р. відбулося різке її зростання (+4 378,7 тис. грн, це відповідає найбільшій складовій оборотних активів), що може свідчити про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або активізацію продажів у кредит. Поточні зобов'язання підприємства зростають випереджальними темпами: у 2024 р. – на 5 683,4 тис. грн, у 2025 р. – ще на 7 654,8 тис. грн, що створює додаткове фінансове навантаження. Насамперед, це авансові платежі на кінець звітного періоду за мінусом суми ПДВ та поворотна фінансова допомога від засновників та зобов'язання за отриманими штрафами. Аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про критичне погіршення фінансової стійкості підприємства та суттєве відхилення більшості показників від нормативних значень. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024–2025 рр., що проявляється у наростанні від'ємного робочого капіталу; зниженні всіх ключових показників ліквідності; суттєвому зростанні боргового навантаження; погіршенні забезпеченості операційної діяльності власними ресурсами. Сукупність зазначених тенденцій свідчить про формування ризику втрати платоспроможності та необхідність впровадження заходів фінансового оздоровлення, зокрема оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та реструктуризації зобов'язань.

Узагальнення результатів аналізу ризикованості функціонування ТОВ «Смарт-Ойл» засвідчило, що діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Найбільш суттєвий вплив мають цінові ризики, пов'язані з коливанням світових котирувань нафти та зміною валютного курсу, що безпосередньо позначається на закупівельній вартості пального та рівні маржинальності продажів. Значними залишаються логістичні ризики, пов'язані з перебоями постачання, зміною транспортних маршрутів і зростанням витрат на доставку в умовах воєнного стану. Водночас для

підприємства актуальними є комерційні ризики, зокрема посилення конкуренції на ринку АЗС, зміна споживчого попиту та зниження платоспроможності клієнтів. Серед внутрішніх ризиків варто виокремити ризики недостатньої автоматизації окремих процесів, кадрові обмеження та потребу у додаткових інвестиціях для модернізації діяльності. Разом із тим позитивна динаміка доходів, прибутку та активів свідчить про здатність ТОВ «Смарт-Ойл» адаптуватися до несприятливих умов, що підтверджує доцільність подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту як важливого чинника забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Узагальнення результатів побудови SWOT-матриці для ТОВ «Смарт-Ойл» свідчить, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для реалізації стратегій зростання та підвищення конкурентоспроможності, однак потребує активної адаптації до зовнішніх викликів. Поєднання сильних сторін товариства, зокрема гнучкої системи управління, позитивної фінансової динаміки та наявної клієнтської бази, з ринковими можливостями дозволяє орієнтуватися на розширення асортименту пального, впровадження біопалива, цифровізацію сервісів і розвиток B2B-напрямку. Водночас використання сильних сторін для нейтралізації загроз передбачає підвищення операційної гнучкості, диверсифікацію постачальників та оптимізацію витрат в умовах воєнних і цінових ризиків. Аналіз слабких сторін показав необхідність модернізації технічної бази, посилення маркетингової активності та вдосконалення системи управління ризиками, що може бути реалізовано завдяки використанню зовнішніх можливостей ринку. Отже, TOWS-матриця підтверджує доцільність застосування комбінованої стратегії розвитку ТОВ «Смарт-Ойл», спрямованої на зростання прибутковості, зміцнення стійкості бізнесу та довгострокове закріплення позицій на регіональному ринку пального.

Для ТОВ «Смарт-Ойл» доцільно розглядати три базові сценарії впровадження напрямку торгівлі біопаливом, які відрізняються масштабами реалізації та прогнозованими фінансовими результатами. Песимістичний сценарій передбачає запуск продажу біопалива на із інвестиційними вкладеннями на рівні 5,2 млн грн та

поступовим формуванням попиту. За такого підходу очікуване зростання річного доходу становитиме близько 10%, тобто додатково орієнтовно 20,4 млн грн до базового рівня, але чистий дисконтований прибуток хоч і буде зростати щорічно, але залишатиметься від'ємним навіть через 5 років за умови стабільного попиту. Базовий (реалістичний) сценарій передбачає впровадження біопалива з активною маркетинговою кампанією та розширенням каналів збуту. У такому випадку приріст доходу оцінюється на рівні 15–18% або 30–36 млн грн на рік, а чистий прибуток може збільшитися на 0,9–1,7 млн грн. Орієнтовний термін окупності проєкту 3 роки.

Оптимістичний сценарій орієнтований на масштабне розгортання продажу біопалива на всій мережі АЗС підприємства та активний вихід у B2B-сегмент. За сприятливої ринкової кон'юнктури дохід підприємства може зрости на 25–30%, тобто на 41–81 млн грн щорічно, а додатковий чистий прибуток становитиме 1,3–3,2 млн грн на рік. У такому разі термін окупності скорочується до 3 років, а показники NPV та індексу рентабельності є найвищими серед усіх варіантів. Водночас оптимістичний сценарій супроводжується більшими ризиками через залежність від попиту на новий продукт. Отже, найбільш збалансованим для ТОВ «Смарт-Ойл» є базовий сценарій, який поєднує помірний рівень ризику, прийнятний термін окупності та відчутний приріст фінансових результатів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*. 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>. (дата звернення 12.03.2026).
2. Lawati Al.A. , Hussin B.M., Kadir M.H.A. Khudari M. The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Competitiveness: The Mediating Role of Competitive Advantage in the Omani Insurance Industry. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396460302_The_Impact_of_Enterprise_Risk_Management_on_Firm_Competitiveness_The_Mediating_Role_of_Competitive_Advantage_in_the_Omani_Insurance_Industry. (дата звернення 12.03.2026).
3. Annamalah S., Murali R., Marthandan G., Logeswaran K.A. Implementation of ERM in the oil and gas sector. *Economies* 2018, 6(1). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/6/1/4>. (дата звернення 12.03.2026).
4. Glowka G., Kallmünzer A., Zehrer A. Enterprise risk management in small and medium family enterprises: the role of family involvement and CEO tenure. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2021. Vol. 17(3), Pp. 1213-1231. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/intemj/v17y2021i3d10.1007_s11365-020-00682-x.html. (дата звернення 12.03.2026).
5. Тюленєва Ю. В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник КІП*. 2008. № 29. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/885ef107-8d95-45b3-97b9-fdae7695d2e2/content>. (дата звернення 12.03.2026).
6. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В.. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 2. С. 46-51. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/294430eb-f016-41d0-a012-af9751b44a11>.

7. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
8. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1-12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130>. (дата звернення 12.03.2026).
9. Мірзоева Т.В., Старенький М.О. До питання ризиків у діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 34. С. 213–227.
10. Hiebl M. R. W., Duller C., Neubauer H. Enterprise Risk Management in Family Firms: Evidence from Austria and Germany. *The Journal of Risk Finance*. 2019. № 20. P. 39-58. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2520941>. (дата звернення 12.03.2026).
11. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17-21.
12. Гринюк О.І. Теоретичні та прикладні аспекти ідентифікації ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 63-78. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=ecan_2016_25%282%29__10 (дата звернення 12.03.2026).
13. Ідобаєва А.Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71-76.
14. Конституція України. Верховна рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
15. Цивільний кодекс України. Верховна рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. (дата звернення 12.03.2026).

16. Про критичну інфраструктуру. Закон України. Верховна рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
17. Про охорону праці. Закон України. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
18. Про захист прав споживачів. Закон України. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
19. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
20. Про захист персональних даних. Закон України. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
21. Кодекс України про адміністративні правопорушення. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
22. Про метрологію та метрологічну діяльність. Закон України. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-18#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
23. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) за дотриманням законодавства у сферах охорони праці, промислової безпеки, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, праці, зайнятості населення, зайнятості та працевлаштування осіб з інвалідністю, здійснення державного гірничого

- нагляду Державною службою з питань праці. Постанова КМУ від 20.05. 2020 р. *Верховна рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
24. Про затвердження вимог щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури І категорії критичності. Постанова КМУ від 01.04..2025 р. № 367. *Верховна рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2025-%D0%BF#Text>. (дата звернення 12.03.2026).
25. Turdikulov F. Key indicators for evaluating the effectiveness of risk management and their practical application. *Modern Problems in Education and Their Scientific Solutions*. 2025. URL: <https://esiconf.org/index.php/MRIATS/article/view/4231>. (дата звернення 12.03.2026).
26. Kochkodan V.B., Petryna M.Y. Enterprise risks management in modern conditions. The Actual Problems of Regional Economy Development. 2024. 1(20). P. 230-238. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.230-238>. (дата звернення 12.03.2026).
27. Васюта В.Б., Ладно Д.С. Методи оцінки підприємницьких ризиків. *Eurasian scientific discussions: Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. Barcelona: Barca Academy Publishing, 2022. P. 462-465. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-eurasianscientific-discussions-21-23-11-2022-barselona-ispaniya-arhiv/>. (дата звернення 12.03.2026).
28. Resende S. Enterprise risk management and firm performance: alignment with strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2719>. (дата звернення 12.03.2026).
29. Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42499395/. (дата звернення 28.03.2026).

30. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine>.
(дата звернення 28.03.2026).
31. Група Світового банку в Україні. URL:
<https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine>. (дата звернення 28.03.2026).
32. International Tanker Owners Pollution Federation. URL: <https://www.itopf.org/>. (дата
звернення 28.03.2026).
33. Державна аудиторська служба України. URL:
<https://dasu.gov.ua/ua/search?key=%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5>. (дата звернення 28.03.2026).
34. Бюро економічної безпеки України. URL:
<https://esbu.gov.ua/searchresult?key=%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5>. (дата звернення 28.03.2026).
35. PwC Україна. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>. (дата звернення 28.03.2026).
36. Deloitte Energy URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/issues/climate/future-of-energy.html>. (дата звернення 28.03.2026).

Фінансова звітність ТОВ «Смарт-Ойл» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМАРТ-ОЙЛ"	Дата(рік,місяць,число)	2024	01	01
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за ЄДРПОУ	42499395		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA68040470010096613		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля паливом	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	11	за КВЕД	47.30		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Київська, буд. 4, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000, Україна				0673810478

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	9,3	9,3	
Накопичена амортизація	1002	(9,3)	(9,3)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	2 847,2	1 656,7	
первісна вартість	1011	4 600,5	3 990,1	
знос	1012	(1 753,3)	(2 333,4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2 847,2	1 656,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2 605,1	1 615,5	
у тому числі готова продукція	1103	2 585,1	1 615,5	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 052,6	1 353,4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	142,4	668,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	668,2	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 968,3	5 659,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	492,7	2 182,2	
Витрати майбутніх періодів	1170	80,9	-	
Інші оборотні активи	1190	368,1	1 590,7	
Усього за розділом II	1195	7 710,1	13 069,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	10 557,3	14 725,7	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25,0	25,0
Додатковий капітал	1410	•	•
Резервний капітал	1415	•	•
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(113,9)	241,2
Неоплачений капітал	1425	(•)	(•)
Усього за розділом I	1495	(88,9)	266,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	500,1	308,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	260,0	3 300,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	175,4	•
товари, роботи, послуги	1615	580,5	795,2
розрахунками з бюджетом	1620	161,1	726,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	151,6	•
розрахунками зі страхування	1625	10,8	15,1
розрахунками з оплати праці	1630	39,4	58,6
Доходи майбутніх періодів	1665	•	•
Інші поточні зобов'язання	1690	8 918,9	9 255,0
Усього за розділом III	1695	10 146,1	14 150,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	•	•
Баланс	1900	10 557,3	14 725,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	138 419,6	95 065,6	
Інші операційні доходи	2120	938,8	104,5	
Інші доходи	2240	•	22,3	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	139 358,4	95 192,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(127 834,4)	(86 496,5)	
Інші операційні витрати	2180	(11 343,9)	(7 789,4)	
Інші витрати	2270	(49,7)	(64,5)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(139 228,0)	(94 350,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	130,4	842,0	
Податок на прибуток	2300	(24,0)	(151,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	106,4	690,4	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП
Голубовський Євген
Валентинович

Голубовський Євген Валентинович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність ТОВ «Смарт-Ойл» за 2024 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство		Дата(рік,місяць,число)		Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМАРТ-ОЙЛ"				2025	01	01
Територія		за ЄДРПОУ		42499395		
ХМЕЛЬНИЦЬКА		за КАТОРТГ		UA6890470810096813		
Організаційно-правова форма господарювання		Товариство з обмеженою відповідальністю		240		
Вид економічної діяльності		Роздрібна торгівля нальями		47.30		
Середня кількість працівників, осіб		16				
Одиниця виміру:		тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон		вулиця Київська, буд. 4, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000, Україна		0673810478		

І.Баланс на 31 грудня 2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код	На початок	На кінець
		рядка	звітного року	звітного періоду
1		2	3	4
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	-	-
Первісна вартість		1001	9,3	9,3
Накопичена амортизація		1002	(9,3)	(9,3)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-	-
Основні засоби :		1010	1 656,7	3 365,9
первісна вартість		1011	3 990,1	6 586,2
знос		1012	(2 333,4)	(3 220,3)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом І		1095	1 656,7	3 365,9
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :		1100	1 615,5	3 365,0
у тому числі готова продукція		1103	1 615,5	3 310,4
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	1 353,4	2 160,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	668,2	631,1
у тому числі з податку на прибуток		1136	668,2	447,0
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	5 659,0	392,9
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	2 182,2	5 161,9
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	1 590,7	2 472,8
Усього за розділом ІІ		1195	13 069,0	14 184,5
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	14 725,7	17 550,4

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25,0	25,0
Додатковий капітал	1410	•	•
Резервний капітал	1415	•	•
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	241,2	(2 308,8)
Неоплачений капітал	1425	(•)	(•)
Усього за розділом I	1495	266,2	(2 283,8)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	308,7	•
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3 300,0	1 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	•	•
товари, роботи, послуги	1615	795,2	1 417,6
розрахунками з бюджетом	1620	726,9	2,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	•	•
розрахунками зі страхування	1625	15,1	•
розрахунками з оплати праці	1630	58,6	•
Доходи майбутніх періодів	1665	•	•
Інші поточні зобов'язання	1690	9 255,0	17 414,1
Усього за розділом III	1695	14 150,8	19 834,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	•	•
Баланс	1900	14 725,7	17 550,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	182 708,3	138 419,6	
Інші операційні доходи	2120	342,8	938,8	
Інші доходи	2240	•	•	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	183 051,1	139 358,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(177 956,1)	(127 834,4)	
Інші операційні витрати	2180	(3 509,9)	(11 343,9)	
Інші витрати	2270	(63,9)	(49,7)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(181 529,9)	(139 228,0)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 521,2	130,4	
Податок на прибуток	2300	(281,2)	(24,0)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2330	1 240,0	106,4	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Голубовський
Савен
Валентинович

Голубовський Савен Валентинович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність ТОВ «Смарт-Ойл» за 2025 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМАРТ-ОЙЛ"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коды
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА		за КАТОТТГ	2026 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	42499395
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля паливом		за КВЕД	UAE8840470810096613
Середня кількість працівників, осіб	17			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			47.30
Адреса, телефон	вулиця Київська, буд. 4, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000, Україна			0673810478

І.Баланс на 31 грудня 2025 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	•	•
Первісна вартість	1001	9,3	9,3
Накопичена амортизація	1002	(9,3)	(9,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	•	73,2
Основні засоби :	1010	3 365,9	2 437,7
первісна вартість	1011	6 586,2	6 586,2
знос	1012	(3 220,3)	(4 148,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	•	•
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	•	•
Інші необоротні активи	1090	•	•
Усього за розділом I	1095	3 365,9	2 510,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 365,0	4 460,1
у тому числі готова продукція	1103	3 310,4	4 078,7
Поточні біологічні активи	1110	•	•
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 160,8	2 708,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	631,1	394,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	447,0	31,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	392,9	4 377,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	•	•
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 161,9	774,9
Витрати майбутніх періодів	1170	•	•
Інші оборотні активи	1190	2 472,8	3 625,2
Усього за розділом II	1195	14 184,5	16 339,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	•	•
Баланс	1300	17 550,4	18 850,8

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіюний) капітал	1400	25,0	25,0
Додатковий капітал	1410	•	•
Резервний капітал	1415	•	•
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 308,8)	(8 663,2)
Неоплачений капітал	1425	(•)	(•)
Усього за розділом I	1495	(2 283,8)	(8 638,2)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	•	•
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 000,0	2 475,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	•	•
товари, роботи, послуги	1615	1 417,6	1 041,2
розрахунками з бюджетом	1620	2,5	•
у тому числі з податку на прибуток	1621	•	•
розрахунками зі страхування	1625	•	•
розрахунками з оплати праці	1630	•	•
Доходи майбутніх періодів	1665	•	•
Інші поточні зобов'язання	1690	17 414,1	23 972,8
Усього за розділом III	1695	19 834,2	27 489,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	•	•
Баланс	1900	17 550,4	18 850,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2025 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	204 036,7	182 708,3
Інші операційні доходи	2120	5 133,1	342,8
Інші доходи	2240	•	•
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	209 169,8	183 051,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(194 367,8)	(177 956,1)
Інші операційні витрати	2180	(8 194,9)	(3 509,9)
Інші витрати	2270	(303,6)	(63,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(202 866,3)	(181 529,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 303,5	1 521,2
Податок на прибуток	2300	(1 135,4)	(281,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 168,1	1 240,0

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Е.А.
Голубіцький
й Євген
Валентинович

Голубіцький Євген Валентинович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад