МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КП «КОМФОРТ-16» АРЦИЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 42-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ЧЕРНЕГА Вікторія Валентинівна

Керівник: к.с.-г.н., доцент
ДЯЧЕНКО Микола Іванович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……...……..5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……..……8

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КП «КОМФОРТ-16»…….……18

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КП «КОМФОРТ-16»…….……32

ВИСНОВКИ…….…….42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……45

ДОДАТКИ……..……52

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування сучасних вітчизняних комунальних підприємств відбувається в дуже складних умовах. Економічна нестабільність, інфляція, зміна законодавства та наслідки воєнного стану створюють безліч щоденних загроз для їхньої нормальної роботи. Оскільки такі підприємства забезпечують базові потреби населення (водопостачання, вивезення сміття, благоустрій), будь-які збої в їхньому функціонуванні одразу впливають на якість життя громади. Окрім того, більшість вітчизняних комунальних господарств звикли працювати за старими підходами, вирішуючи проблеми лише по факту їх виникнення. Проте сьогодні цього вже недостатньо. Щоб вижити в умовах обмеженого фінансування і стабільно надавати послуги, підприємствам потрібна сучасна, дієва та проактивна система ризик-менеджменту. Саме необхідність пошуку практичних інструментів для захисту комунальних підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз робить обрану тему кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра надзвичайно актуальною.

Проблеми управління підприємствами та мінімізації ризиків завжди привертали увагу багатьох вчених. Серед вітчизняних науковців, які займалися дослідженнями ризик-менеджменту, фінансової стійкості, інноваційного розвитку та управління персоналом, варто відзначити праці таких авторів: Л.П. Альошкіна, Н.О. Вернюк, М.І. Дяченко, О.В. Загороднюк, Л.М. Малюга, І.М. Новак, Л.А. Пархоменко, І.М. Посохов, В.Ф. Проскура та інші. Важливі аспекти світової практики корпоративного управління розкрито у роботах зарубіжних авторів, зокрема Р. Джозефа, Д. Росса, П. Хопкіна. Водночас специфіка управління ризиками саме для невеликих комунальних підприємств у сільській місцевості в умовах децентралізації та воєнного стану залишається вивченою не до кінця, що й зумовило вибір даної теми.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних напрямів удосконалення організації управління ризиками на

комунальному підприємстві (на прикладі КП «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області).

Відповідно до поставленої мети та логіки дослідження, було сформульовано такі **завдання:**

1) проаналізувати теоретичні засади організації управління ризиками на комунальному підприємстві;

2) здійснити дослідження та аналіз діючої системи управління ризиками на КП «Комфорт-16»;

3) розробити напрями удосконалення організації управління ризиками на КП «Комфорт-16».

Об'єкт дослідження – процес організації управління ризиками в господарській діяльності комунального підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів організації управління ризиками на КП «Комфорт-16».

База дослідження. Практичну частину дослідження виконано на матеріалах Комунального підприємства «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області (зокрема, базою для поглибленого аналізу виступила експлуатаційна дільниця с. Задунаївка).

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Для вивчення теоретичних підходів до ризик-менеджменту застосовано методи аналізу, синтезу та узагальнення. Під час оцінки діяльності підприємства використано методи фінансового та статистичного аналізу. Для діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища застосовано SWOT- та PEST-аналіз. Також використано матричний метод (для складання реєстру ризиків) і метод графічного моделювання (для побудови організаційних структур та схем).

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рішення мають виражений прикладний характер і можуть бути використані в реальній роботі КП «Комфорт-16». Зокрема, впровадження електронного реєстру ризиків, план енергетичної модернізації, алгоритм

бронювання ключових працівників та використання спрощених закупівельних процедур допоможуть підприємству зменшити витрати і підвищити надійність надання комунальних послуг населенню.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (дипломна) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць, 15 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасне економічне середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання, характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Управління будь-якою організацією в таких умовах нерозривно пов'язане з прийняттям рішень в умовах постійної невизначеності. Особливо гостро ця проблема постає у сфері комунального господарства, оскільки відповідні підприємства виконують критично важливу соціальну функцію – забезпечення життєдіяльності населених пунктів та надання базових послуг населенню. Відхилення від нормального режиму роботи комунального підприємства призводить не лише до фінансових втрат, але й до зниження якості життя територіальної громади, виникнення екологічних загроз та соціальної напруги. Саме тому організація дієвої системи управління ризиками стає не просто формальним елементом корпоративного управління, а ключовою передумовою виживання та стабільного розвитку таких організацій.

Варто зазначити, що теоретичне осмислення категорії «ризик» у науковому дискурсі пройшло тривалу трансформацію. Науковці приділяють значну увагу методологічним підходам до управління ризиками [1], виділяючи його базові складові та проблемні елементи, зокрема під час реалізації інфраструктурних чи будівельних проєктів [2]. Базові основи управління ризиками у підприємництві детально розкриті у працях І. Посохова [3], а теоретичне підґрунтя формування комплексної системи ризик-менеджменту на підприємстві досліджено В. Бутенком та М. Байдацьким [4]. Вчені наголошують, що в сучасних реаліях управління ризиками має враховувати специфіку віртуалізації бізнесу та постійні технологічні зміни [5].

Сучасна парадигма ризик-менеджменту базується на системному та проактивному підході до ідентифікації, оцінки, пріоритезації та послаблення різноманітних загроз заради досягнення стратегічних цілей суб'єкта

господарювання [6, с. 64]. Британський Інститут управління ризиками (The IRM) визначає управління ризиками підприємства (ERM) як фундаментальну основу для поводження з організаційними загрозами, яка охоплює все: від безпеки праці та захисту даних до фінансового комплаєнсу [7]. Цей підхід поділяє П. Хопкін, зазначаючи, що сучасний управлінець має розглядати невизначеність не лише як потенційне джерело втрат, але й як простір для пошуку нових ринкових можливостей [8, с. 45].

Аналітики Thomson Reuters підкреслюють, що управління ризиками підприємства – це систематичний підхід, який дає цінну інформацію про потенційні наслідки управлінських рішень і допомагає оптимізувати робочі процеси [9]. Для вітчизняних комунальних структур це особливо важливо, адже управління фінансовими ризиками розглядається як ключова складова забезпечення сталого функціонування будь-якого суб'єкта економіки [10].

Формування профілю ризиків комунального підприємства відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх детермінант. До внутрішніх належать людські помилки чи системні збої, а до зовнішніх – глобальні кризи, зміна клімату, технологічний прогрес [6, с. 63]. Базові джерела формування загроз наочно відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Джерела формування ризикового середовища комунального підприємства [6]

Представлений рис. 1.1 чітко розмежовує зони відповідальності менеджменту. Внутрішні джерела піддаються прямому контролю з боку керівника (шляхом контролю якості чи навчання персоналу), тоді як зовнішні вимагають створення механізмів адаптації для пом'якшення удару. Наприклад, в умовах сучасних криз підприємствам доводиться стикатися з мікро- та макрокіберзагрозами. Питання кібербезпеки та захисту інформаційних баз сьогодні стає пріоритетом цілісності системи менеджменту економічної безпеки підприємств [11, с. 940].

Специфіка діяльності комунальних підприємств в Україні полягає у їхній високій залежності від норм державного регулювання. Жорстке законодавче поле формує для них значний масив комплаєнс-ризиків, а їх діяльність регламентується низкою законів, ключові з яких та їхній вплив на ризикове середовище систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Вплив нормативно-правової бази на ризиковий ландшафт комунального підприємства

Нормативно-правовий акт	Основна сфера регулювання та впливу	Характер генерованих ризиків для підприємства
Закон України «Про житлово-комунальні послуги»	Встановлює стандарти якості послуг та механізми перерахунку плати	Створює юридичні ризики (судові позови від абонентів) та фінансові втрати через примусові перерахунки тарифів
Закон України «Про управління відходами»	Імплементує нові європейські нормативи сортування та переробки	Генерує стратегічні ризики через необхідність масштабної модернізації матеріально-технічної бази
Закон України «Про публічні закупівлі»	Регламентує процедури придбання товарів за бюджетні кошти	Знижує корупцію, але провокує ризики зриву ремонтних робіт через можливе оскарження тендерних процедур
Закон України «Про ринок електричної енергії»	Запроваджує вільне ринкове ціноутворення на енергоносії	Підвищує ризик волатильності операційних витрат через постійну зміну цін на електроенергію на ринку

Джерело: створено авторкою на основі [12]; [13]; [14]; [15]; [16]

Дані таблиці 1.1 свідчать про те, що законодавче поле вимагає від керівництва КП надзвичайної адаптивності. Зокрема, процедури державних закупівель породжують специфічні ризики зриву постачання критично важливих запчастин [16]. Водночас необхідність модернізації вимагає залучення інвестицій, а впровадження інноваційних методів управління ризиками безпосередньо впливає на загальну результативність інвестиційної діяльності підприємства [17, с. 187].

Окремим, проте вкрай чутливим аспектом формування ризикового середовища є специфічна фінансова архітектура комунального сектору. На відміну від класичного приватного бізнесу, який має можливість гнучко закладати вартість потенційних ризиків у кінцеву ціну свого продукту чи послуги, комунальні підприємства фактично залишаються заручниками політичної кон’юнктури. Тарифи на їхню діяльність затверджуються виконавчими комітетами місцевих рад, які під тиском громадської думки часто штучно стримують ціни, ігноруючи реальні економічні обґрунтування. У результаті утворюється прихований фінансовий розрив: підприємство просто не має легальних та достатніх джерел для формування адекватних резервних фондів. Така жорстка бюджетна скутість призводить до того, що менеджмент змушений фінансувати заходи з мінімізації загроз за залишковим принципом. Це автоматично переводить значну частину рутинних операційних ризиків у статус критичних, оскільки відсутність фінансової «подушки безпеки» позбавляє організацію права навіть на найменшу управлінську помилку.

Для системної роботи з невизначеністю сучасна наука пропонує категоризацію загроз. Управління ризиками підприємства зазвичай узагальнює їх до операційних, фінансових та стратегічних, а також додає кіберризики та ризики третіх сторін [6, с. 64]. Адаптовану до специфіки комунального сектору типологізацію представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Категоризація профілю ризиків комунального підприємства [6]

Як видно з рис. 1.2, стратегічні ризики впливають на довгострокові плани та інвестиції. Операційні ризики стосуються повсякденної діяльності. Дослідники зазначають, що механізм управління ризиками у збутовій діяльності (робота з абонентами) є надзвичайно важливим для збереження стабільності підприємства [18]. Фінансові ризики загрожують платоспроможності. Тут варто згадати, що управління структурою капіталу в сучасних інформаційних реаліях є складним завданням [19], а розробка та реалізація стратегії ресурсозбереження і управління витратами виступають дієвим інструментом підвищення фінансової стійкості [20, с. 222]. У свою чергу, комплаєнс-ризики відображають ймовірність виникнення правових санкцій або суттєвих фінансових втрат внаслідок недотримання жорстких імперативних норм законодавства, екологічних стандартів чи правил податкової дисципліни. Фінальний компонент представленої структури охоплює кіберризики, що стрімко актуалізуються через масову цифровізацію баз даних споживачів та білінгових систем комунального сектору; у нинішніх реаліях побудова надійного захисту від таких віртуальних інцидентів

розглядається як критичний пріоритет для збереження цілісності системи економічної безпеки організації [11, с. 940].

Зазначимо, що сам процес управління ризиками є поетапним. Важливим є правильний вибір та обґрунтування основних етапів цього процесу. Базовим орієнтиром тут є Національний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 [21]. Алгоритм розгортання процесу відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ітеративний цикл прийняття рішень в системі ризик-менеджменту [21]

Як бачимо, на рис. 1.3 описано класичний управлінський цикл. Перший етап (ідентифікація) має на меті раннє розпізнавання загроз для розробки проактивних стратегій. Для цього використовують мозкові штурми та SWOT-аналіз [6, с. 64]. Другий етап (аналіз) передбачає якісну або кількісну оцінку. На етапі пріоритезації ризики ранжуються на основі ймовірності та історичних або ринкових даних [22]. Четвертий етап – реагування, а п’ятий – моніторинг та контроль, який включає періодичні перевірки та стрес-тестування [6, с. 66]. Базові інструменти оцінки описані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Базові інструменти ідентифікації та оцінювання ризиків

Назва методу чи інструменту	Сутність та алгоритм застосування	Переваги та обмеження використання на КП
SWOT-аналіз	Дослідження сильних і слабких сторін в поєднанні з ринковими можливостями та загрозами	Чудово підходить для розробки стратегії, але має переважно якісний, описовий характер без точних цифр
Матриця ризиків	Візуальний інструмент для класифікації загроз за двома осями: ймовірність настання та серйозність наслідків	Максимально наочний метод визначення пріоритетів (розподіл на зони). Обмеження: значний вплив суб'єктивної думки експерта
Кількісний аналіз	Присвоєння числових значень (очікуваної грошової вартості втрат) на основі статистичних моделей	Дає точне фінансове обґрунтування, проте вимагає дорогого ПЗ та великого масиву достовірних історичних даних

Джерело: сформовано авторкою на основі [6]; [23]

Особливе місце в табл. 1.2 посідає матриця ризиків, розроблена на базі міжнародних практик (наприклад, платформи SafetyCulture [23]). Вона дозволяє керівництву комунального підприємства миттєво зрозуміти, чим потрібно займатися вже сьогодні (ризики в «червоній» зоні), а що може зачекати.

Після оцінки підприємство повинно обрати конкретну стратегію реагування. Стратегія управління ризиками – це спеціальний план, який детально описує, як організації збираються протидіяти загрозам, що забезпечує чіткий огляд для всіх зацікавлених сторін [24]. Ці класичні стратегії (модель 4T) візуалізовано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Стратегії реагування на корпоративні ризики

Аналізуючи рис. 1.4, варто зазначити, що уникнення передбачає профілактичні заходи для повної ліквідації ризику. Пом’якшення має на меті зменшити ймовірність або негативний вплив (наприклад, своєчасні ремонти труб). Передача полягає у перенесенні наслідків на третю сторону, переважно через механізм страхування. Прийняття (утримання) ризику означає усвідомлене визнання загрози без вжиття активних дій, що є доцільним для звичайних, дрібних інцидентів [6, с. 65].

Реалізація будь-якої з обраних стратегій реагування неминуче виводить дослідження на ще один вкрай важливий рівень – управління репутаційними активами та взаємодію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Для комунального підприємства втрата довіри є не менш руйнівною, ніж прямі матеріальні збитки. Якщо під час масштабної аварійної ситуації керівництво застосовує тактику замовчування проблеми замість проактивної комунікації з громадою, суто технічний локальний інцидент миттєво масштабується до рівня політичної кризи. Тому сучасна управлінська практика вимагає, щоб до плану реагування на будь-який серйозний ризик інтегрувався антикризовий комунікаційний протокол. Це означає чітке визначення посадових осіб, які відповідатимуть за оперативне та правдиве інформування населення, місцевої

влади та засобів масової інформації про характер виниклої загрози, її наслідки та орієнтовні терміни ліквідації. Уміння управляти інформаційним полем дозволяє суттєво пом'якшити соціальну напругу навіть тоді, коли уникнути самого ризику не вдалося.

Успішна реалізація цих стратегій вимагає впровадження жорстких засобів контролю. Контроль діє як засіб захисту: у фінансовій сфері – це диверсифікація та встановлення лімітів; в операційній – системи резервного копіювання; у сфері кібербезпеки – шифрування та контроль доступу [6, с. 66]. Ефективна комунікація та прозора звітність гарантують, що персонал добре поінформований про наявні загрози.

Однак ключовим фактором успіху є культивування здорової культури усвідомлення ризику. Побудова такої корпоративної культури передбачає сильну підтримку з боку найвищого керівництва, яке має виступати амбасадором безпеки [6, с. 66]. Базову структуру такої культури наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Архітектура культури усвідомлення ризику на підприємстві

Як ілюструє рис. 1.5, без відкритої комунікації та розширення повноважень працівників щодо звітування про проблеми система буде нежиттєздатною. Працівники повинні отримувати визнання та винагороди за свій внесок у зменшення загроз для підприємства.

Водночас побудова здорової корпоративної культури обов’язково має підкріплюватися відповідною матеріально-технічною та технологічною базою, зокрема через глибоку діджиталізацію управлінських процесів. В епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій ведення паперових журналів технічного стану чи ручне зведення даних про заборгованість є недоцільним та таким, що генерує колосальні ризики втрати чи викривлення даних. Передові світові практики вимагають повного переходу до цифрових реєстрів ризиків та інтеграції елементів автоматизованого контролю в щоденну діяльність підрозділів. Використання навіть базових хмарних сервісів для фіксації скарг мешканців або впровадження програмних комплексів для моніторингу руху спецтехніки дозволяє керівнику отримувати об’єктивну картину подій у режимі реального часу. Це остаточно унеможливлює приховування дрібних інцидентів лінійним персоналом на місцях і створює абсолютно прозоре аналітичне підґрунтя для прийняття виважених рішень щодо захисту підприємства.

Таким чином, організація системи управління ризиками на сучасному комунальному підприємстві – це не одноразова акція, а безперервний, глибоко інтегрований управлінський процес. В умовах постійних зовнішніх економічних, політичних та технологічних трансформацій підприємства змушені балансувати між соціальними зобов’язаннями та ринковими реаліями. Впровадження комплексного ризик-менеджменту дозволяє підприємствам уникати критичних фінансових збитків, захищати свою репутацію та підвищувати якість стратегічних рішень. Лише завдяки проактивній ідентифікації, глибокому аналізу за допомогою сучасних матричних моделей та формуванню відповідальної корпоративної культури керівництво комунального підприємства здатне гарантувати стійкість бізнес-моделі та безперебійне надання якісних послуг населенню, попри всі виклики нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КП «КОМФОРТ-16»

Теоретичні концепції ризик-менеджменту, попри їхню універсальність, набувають практичної цінності лише під час їх проєктування на реальні виробничо-господарські процеси. З метою проведення комплексної діагностики системи управління ризиками, базою нашого дослідження обрано Комунальне підприємство «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області (далі – КП «Комфорт-16») [25]. Зазначимо, що даний суб'єкт господарювання є класичним представником підприємств сфери житлово-комунального господарства, що функціонують у сільській місцевості та забезпечують базові потреби населення.

З метою забезпечення високої репрезентативності результатів, фокус дослідження зосереджено безпосередньо на базовому виробничому осередку КП «Комфорт-16» – експлуатаційній дільниці, фактична база якої розташована за адресою: вул. Шкільна, 98, село Задунаївка. Це дасть змогу максимально точно ідентифікувати реальні експлуатаційні, фінансові та кадрові загрози, з якими менеджмент стикається щодня в процесі безперебійного надання послуг на місцях.

Такий вибір об'єкта аналізу є повністю обґрунтованим, оскільки офіційний перелік статутних завдань та географічна зона діяльності КП «Комфорт-16» є надзвичайно масштабними та диверсифікованими. Інформаційні матеріали підприємства свідчать про його багатопрофільний характер, при цьому територіальний контур обслуговування охоплює Виноградівський, Холмського, Кам'янський, Прямобалківський, Главанський, Новоіванівський, Деленський та Задунаївський старостинські округи [25]. Очевидно, що спроба побудувати комплексну систему ризик-менеджменту одночасно для всіх напрямків у великій кількості населених пунктів призвела б до критичного розпорошення ресурсів. Саме тому концентрація уваги на

ключових операційних процесах в межах лише Задунаївського округу дозволяє розробити точну, глибоку та практично реалізовану модель управління ризиками.

Відповідно до положень Закону України від 09.01.2025 № 4196-IX (стаття 60^2), підприємство має статус комунального унітарного, діє на засадах комерційного розрахунку, наділене відповідною цивільною правоздатністю, а розмір його статутного капіталу визначається місцевою радою [26]. Досліджуючи архітектуру управління, особливу увагу приділено аналізу організаційної структури КП, яка розглядається у двох взаємопов'язаних аспектах (графічна візуалізація представлена в Додатку А). Перший аспект відображає класичну лінійно-функціональну побудову організації (Додаток А1), що чітко визначає вертикальні зв'язки підпорядкованості, зони лінійної відповідальності керівництва та прямі інформаційні канали між директором, головним бухгалтером і лінійними виробничими одиницями. Другий аспект (Додаток А2) демонструє блочно-функціональний розподіл підрозділів, де чітко розмежовано адміністративно-управлінський апарат, основне виробництво (експлуатаційну дільницю) та допоміжні й обслуговуючі ланки, що дозволяє комплексно оцінити технологічну взаємодію елементів системи ризик-менеджменту.

У зв'язку з завершенням адміністративно-територіальної реформи, нормативні засади якої визначені Законом України «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» [27], підприємство пройшло етап інституційної трансформації. Процес об'єднання територіальних громад, реалізований відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [28], та подальша зміна адміністративного районування згідно з Постановою Верховної Ради України №807-IX [29], зумовили зміну структури управління підприємством. Наразі його одноосібним засновником та вищим органом управління виступає Арцизька міська рада Болградського району Одеської області, яка, на виконання положень Закону України № 1009-IX [30], набула статусу

правонаступника майна, прав та обов'язків ліквідованої Задунаївської сільської ради. Варто підкреслити, що основною метою такого масштабного реформування адміністративно-територіального устрою та передачі повноважень на базовий рівень є не просто механічна оптимізація управлінського апарату, а передусім забезпечення комфортного життєвого середовища та підвищення якості надання послуг для кожного мешканця новоствореної громади [31, с. 158].

Відповідно до оновленої конфігурації, на підприємстві реалізовано жорсткий лінійний тип управління. На чолі стоїть директор (який безпосередньо підзвітний міському голові та профільним відділам міськради). Директору підпорядковується адміністративно-управлінський апарат в особі головного бухгалтера та три ключові виробничі ланки: експлуатаційна дільниця (відповідальна за об'єкти водопостачання: свердловини, башти, мережі), транспортна дільниця (механізатори та водії) і дільниця благоустрою (санітарна очистка та робота з ТПВ). З позиції ризик-менеджменту така компактна структура зводить до мінімуму бюрократичні комунікаційні бар'єри, проте водночас генерує феномен критичного управлінського перевантаження керівника. Оскільки посади профільних фахівців з економічної безпеки, охорони праці чи аналітики ризиків штатним розписом не передбачені, це змушує директора діяти в багатьох ситуаціях інтуїтивно.

Статутна діяльність організації фокусується на трьох основних напрямках: забір, очищення та постачання води (основний КВЕД 36.00), збирання безпечних відходів (КВЕД 38.11) та надання ландшафтних послуг (КВЕД 81.30) [32]. Управління ризиками у цих сферах ускладнюється тим, що згідно із Законом України «Про питну воду та питне водопостачання» підприємство несе безпосередню юридичну відповідальність за епідеміологічну безпеку громади [33].

Варто чітко окреслити методологічні межі проведення фінансово-економічного аналізу досліджуваного суб'єкта господарювання. Оскільки КП «Комфорт-16» є консолідованою структурою, що акумулює на своїх публічних

рахунках значні обсяги централізованих цільових субвенцій, бюджетних трансфертів (які складають близько 80% у структурі фінансових надходжень організації) та транзитних коштів для проведення масштабних закупівель через систему публічних торгів, використання суто загальних звітних даних викривило б об’єктивну оцінку життєздатності його окремих виробничих ланок. З огляду на це, у даному дослідженні було застосовано інструментарій внутрішнього управлінського обліку з виокремленням показників безпосередньої операційної діяльності експлуатаційної дільниці села Задунаївка. Такий підхід дозволив очистити фінансові індикатори від зовнішнього бюджетного дотування, ізолювати транзитні потоки та проаналізувати «чисту» економіку КП – тобто його реальну спроможність покривати щоденні виробничі витрати виключно за рахунок надходжень від затверджених тарифів для населення, що є базовою умовою для адекватного моделювання системи ризик-менеджменту.

Діагностику ризикового середовища доцільно розпочати з фінансового блоку, оскільки саме показники ліквідності та рентабельності першими сигналізують про накопичення системних проблем. На основі офіційної звітності КП «Комфорт-16» за 2023-2025 роки було зведено ключові індикатори, що відображають фінансове здоров’я досліджуваного комунального підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників КП «Комфорт-16» як індикаторів фінансового ризику

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (2025 до 2023)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	1540,5	1760,3	1980,7	+ 440,2	128,5

Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн	1490,2	1715,8	1955,4	+ 465,2	131,2

Продовж. табл. 2.1

Валовий прибуток підприємства, тис. грн	50,3	44,5	25,3	- 25,0	50,3
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	3,38	2,59	1,29	- 2,09 п.п.	38,1
Середньорічна вартість основних фондів (ОВФ), тис. грн	3250,0	3120,5	2980,1	- 269,9	91,7
Фондовіддача (грн доходу на 1 грн ОВФ)	0,47	0,56	0,66	+ 0,19	140,4

Джерело: розраховано авторкою на основі фінансової звітності КП «Комфорт-16» [34]

Аналіз даних таблиці 2.1 викриває класичну для вітчизняного комунального сектору парадоксальну ситуацію, яка генерує масштабний фінансовий ризик. На перший погляд, підприємство демонструє впевнене зростання дохідної частини. Однак детальний аудит структури цих надходжень доводить, що даний приріст є ілюзорним.

Відповідно до даних табл. 2.1, справжнім генератором загрози є випереджальні темпи зростання собівартості (+31,2%). Згідно із Законом України «Про ринок електричної енергії», підприємство змушене купувати струм за ринковими, постійно зростаючими цінами [15]. Через диспаритет цін рівень рентабельності обвалився до маргінальних 1,29% у 2025-му. У цьому контексті варто спиратися на дослідження О.В. Загороднюк, Л.М. Малюги, Л.А. Пархоменко та О.С. Фротер, які доводять, що саме ефективний контроль та оптимізація поточних витрат визначають загальну життєздатність та

конкурентоспроможність будь-якого підприємства в умовах ринкової турбулентності [35, с. 6-7].

Для наочної ілюстрації механізму розгортання фінансової кризи на комунальному підприємстві, спричиненої тарифним диспаритетом, було розроблено відповідну логіко-структурну схему (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Механізм генерування та ескалації фінансового ризику на КП «Комфорт-16»

Як ілюструє рис. 2.1, фінансовий ризик не є статичним явищем, він має чітко виражений каскадний характер. Першопричиною виступає зовнішній макроекономічний шок (зростання цін на ресурси), який через політичне блокування адекватного ціноутворення призводить до хронічного дефіциту ліквідності. Зрештою, ця фінансова скутість перетворюється у пряму операційну загрозу, оскільки підприємство втрачає здатність оперативно фінансувати непередбачувані ремонтні роботи. Не менш тривожним є показник зниження вартості основних фондів на 269,9 тис. грн. Відбувається так зване «проїдання» активів.

Переходячи до аналізу операційної підсистеми, варто зазначити, що вона носить гібридний характер: водопостачання вимагає безперервного циклу, тоді

як благоустрій та вивезення відходів є дискретними процесами. Структуризація основних бізнес-процесів та притаманних їм операційних вразливостей наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Діагностика операційних процесів та ідентифікація виробничих ризиків КП «Комфорт-16»

Назва операційного процесу	Технологічний зміст операції	Тривалість циклу	Ідентифіковані проблемні аспекти (загрози)
Водопостачання села	Забір води з артезіанських свердловин, акумулювання у водонапірних баштах, розподіл мережею	Безперервно (24/7)	1. Наднадмірна енергоємність застарілого насосного парку. 2. Висока аварійність на азбестоцементних трубах. 3. Ризик прихованих втрат води через відсутність зонних лічильників.
Санітарне очищення (ТПВ)	Механізоване збирання відходів за маршрутом, транспортування на паспортизоване сміттєзвалище	Дискретно (1-2 рази на тиждень)	1. Відсутність резервного сміттєвоза (ризик зриву графіку). 2. Жорсткі вимоги законодавства про відходи, що генерують екологічні штрафи.
Ландшафтний благоустрій	Покіс трави, обрізка сухостою, прибирання снігу взимку	Сезонно	1. Дефіцит засобів малої механізації. 2. Високий ризик виробничого травматизму через ручну працю

Джерело: систематизовано авторкою на основі внутрішніх звітів підприємства [36]

Дані таблиці 2.2 демонструють, що ключовий операційний ризик полягає у повній відсутності резервних потужностей. Вихід з ладу єдиного сміттєвоза чи головного свердловинного насоса миттєво паралізує надання послуги всій громаді. Для наочної структуризації цих загроз була побудована схема джерел операційного ризику (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні джерела операційного ризику КП «Комфорт-16»

Представлений рис. 2.2 систематизує техногенні вразливості, розподіляючи їх за трьома ключовими блоками. Кожен із цих блоків вимагає окремого підходу до фінансування та моніторингу, оскільки ігнорування навіть одного елемента (наприклад, санітарного фактору) може призвести до скасування дозвільної документації на діяльність усього КП.

З метою формування стратегічного бачення поточної ризикової ситуації, нами було адаптовано класичний інструмент SWOT-аналізу. Проте, на відміну від традиційного маркетингового підходу, сформована нами матриця (Додаток Б) сфокусована виключно на оцінці управлінських та виробничих вразливостей.

Як свідчить SWOT-аналіз (Додаток Б), підприємство має вкрай обмежений набір сильних сторін, які зводяться переважно до його монопольного статусу. Натомість слабкі сторони в поєднанні із зовнішніми загрозами утворюють так звані «токсичні комбінації». Наприклад, зношеність техніки (W1) плюс інфляція на запчастини (T1) вимагають постійних вливань обігових коштів, яких комунальне підприємство не має через стримування тарифів (T2).

Для розробки портфельної стратегії виходу з цієї кризи було використано матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ) [37], попередньо адаптувавши її під специфіку комунального господарства (де немає класичної ринкової конкуренції). Позиціонування напрямків виглядає так:

1) «Дійні корови» (низький ріст / висока частка ринку). Водопостачання. Цей базовий напрямок генерує стабільний грошовий потік, але не має перспектив розширення. Ризик полягає в тому, що технічне виснаження цього СГП (стратегічного господарського підрозділу) призведе до колапсу всієї організації.

2) «Проблемні діти» (високий ріст / низька частка ринку). Платні механізовані послуги для населення (транспортні послуги, обробіток городів). Попит на них високий, проте підприємство не може його задовольнити через постійну зайнятість або поломки трактора на основній роботі.

3) «Собаки» (низький ріст / низька частка ринку). Благоустрій загальних територій. Планово-збиткова, соціально обтяжлива діяльність, яка вимиває зароблені на водопостачанні кошти. Керівництву необхідно мінімізувати цей ризик шляхом укладання прямих договорів на фінансування благоустрою з міським бюджетом.

Зазначимо, що технічна та фінансова підсистеми невіддільні від кадрової політики. Управління персоналом на КП «Комфорт-16» наразі є одним із найбільш проблемних векторів. Для якісного аналізу внутрішніх ризиків увагу було сфокусовано саме на виробничому підрозділі в селі Задунаївка. Виокремлення постійного штатного ядра цієї дільниці (динаміка від 13 до 11 осіб за досліджуваний період) дозволяє побачити реальні загрози: старіння колективу та плинність кадрів серед ключових спеціалістів (трактористів та машиністів насосів). Адже у разі технічної аварії на місцевому об’єкті загальна велика чисельність працівників у інших селах громади не зможе оперативно вирішити проблему тут і зараз.

Аналіз руху та структури робочої сили (табл. 2.3) вказує на формування глибокої кадрової кризи.

Таблиця 2.3

Аналіз стабільності та динаміки руху персоналу КП «Комфорт-16»

Показники кадрової безпеки	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Характер ризику
Середньооблікова чисельність, осіб	13	12	11	Дефіцит ресурсів
Частка працівників віком понад 50 років, %	53,8	66,6	72,7	Старіння колективу
Частка молоді (до 30 років), %	15,3	8,3	9,0	Відсутність наступності
Прийнято на роботу, осіб	1	0	1	Низька привабливість
Звільнено з роботи (за власним бажанням), осіб	1	1	2	Втрата спеціалістів

Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,7	8,3	18,2	Критичне зростання

Джерело: розраховано авторкою на основі кадрової звітності КП [38]

Як видно з табл. 2.3, кадрова статистика є невтішною. По-перше, понад 72% працівників знаходяться у передпенсійному віці. Враховуючи важкі умови праці слюсарів та механізаторів, це створює прямий ризик раптової втрати працездатності ключовими виконавцями. По-друге, стрімкий стрибок коефіцієнта плинності кадрів (з 8,3% до 18,2% у 2025 році) свідчить про неефективність існуючої системи мотивації. Підприємство використовує застарілі організаційно-адміністративні методи впливу, тоді як економічні стимули (премії, надбавки) заморожені через брак фінансів. Водночас, як наголошують вітчизняні науковці І.М. Новак та Л.П. Альошкіна, саме гнучка та якісно сформована кадрова політика є критично важливою умовою для збереження стабільного морального клімату та утримання ключових фахівців на підприємстві [39, с. 6]

Процес втрати трудового потенціалу не відбувається раптово. Він має характер циклічної деградації, етапи якої візуалізовано за допомогою розробленого рис. 2.3.



Рис. 2.3. Циклічна модель ескалації кадрового ризику на комунальному підприємстві

Згідно із рис. 2.3, досліджуване комунальне підприємство потрапило у так звану «кадрову пастку». Звільнення одного досвідченого механізатора не просто створює вакансію, а й автоматично перекладає його щоденний обсяг роботи на колег по цеху. Оскільки фонд оплати праці при цьому пропорційно не зростає, решта працівників швидко виснажуються як морально, так і фізично, що провокує нову, ще більшу хвилю звільнень. Розрив цього деструктивного ланцюга безальтернативно вимагає негайного фінансового втручання з боку міської влади.

Щоб зрозуміти причини такого стану речей, слід вийти за межі самого комунального підприємства і поглянути на макросередовище. Для цього було адаптовано класичний інструмент PEST-аналізу [40], перетворивши його на Карту макросередовищних ризиків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-профіль макросередовищних ризиків КП «Комфорт-16»

Група факторів	Зміст ідентифікованого макроризику для комунального підприємства	Ступінь впливу
Політико-правові (P)	1. Затримка затвердження тарифів міською радою через популізм. 2. Ризик мобілізації критично важливого персоналу (трактористів).	Дуже високий
Економічні (E)	1. Інфляція та неконтрольоване зростання цін на пальне й хлор. 2. Низька платоспроможність мешканців (зростання дебіторської заборгованості).	Екстремальний
Соціальні (S)	1. Відтік працездатної молоді до міст, загальне старіння жителів. 2. Низький рівень екологічної свідомості населення (утворення звалищ).	Високий
Технологічні (T)	1. Відставання у впровадженні інновацій: відсутність автоматизації обліку. 2. Ризик кібератак на ПЗ бухгалтерії (віруси).	Середній

Джерело: розроблено авторкою за результатами комплексного аналізу зовнішнього середовища

Отримавши повний зріз загроз, перейдемо до створення Реєстру ризиків (Risk Register) та їхньої кількісно-якісної оцінки згідно зі стандартом ДСТУ ISO 31000:2018 [21]. Оцінка здійснюється за двома критеріями: «Ймовірність» (від 1 до 5) та «Ступінь впливу на підприємство» (від 1 до 5). Добуток цих показників дає «Загальний бал ризику». Відобразимо це в Додатку В.

Аналізуючи Додаток В зазначимо, що керівництво КП «Комфорт-16» повинно негайно сконцентрувати увагу на ризиках «Червоної зони» (R-1 та R-3). Щоб зрозуміти, як саме керівництво реагує на ці виклики зараз, необхідно провести аналіз розподілу управлінського часу директора (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Декомпозиція витрат робочого часу керівника КП «Комфорт-16» (на основі хронометражу 8-годинного робочого дня)

Директор витрачає втричі більше часу на вирішення непередбачуваних аварійних ситуацій (18,8%), ніж на їх прогнозування (6,2%). Слід зазначити, що такий реактивний стиль управління тісно пов’язаний із дефектами у системі внутрішньої комунікації. Наразі шлях інформації про потенційну загрозу до моменту прийняття рішення є розірваним, що схематично відображено нижче (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Наявна реактивна модель обігу інформації про ризики на комунальному підприємстві

Поданий рис. 2.5 наочно демонструє повну відсутність етапу раннього попередження. Слюсар чи водій, помітивши перші ознаки критичного зносу деталі, часто не повідомляє про це керівництво заздалегідь через відсутність затвердженої процедури превентивного звітування або страх отримати додаткове неоплачуване навантаження. Інформація доходить до директора лише тоді, коли комунальне обладнання вже вийшло з ладу і потребує не планового профілактичного обслуговування, а дороговартісного термінового ремонту. Це в рази збільшує фінансові збитки підприємства та призводить до зривів механізмів публічних закупівель (через систему Prozorro, згідно із Законом [14]), оскільки аварійні запчастини доводиться купувати терміново за завищеними цінами.

Підбиваючи підсумки дослідження системи управління ризиками на КП «Комфорт-16», можна констатувати, що підприємство стабільно виконує свої базові соціальні функції, проте його життєдіяльність забезпечується переважно за рахунок виснаження наявних ресурсів та ентузіазму керівного складу. Проведена діагностика виявила чотири критичні вузли вразливості (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Критичні вузли вразливості КП «Комфорт-16»

Таким чином, збереження існуючої у КП «Комфорт-16» моделі управління «по факту виникнення проблеми» в умовах жорсткого нормативного регулювання (зокрема, екологічного та трудового) неминуче призведе до організаційного колапсу. Досліджуване комунальне підприємство потребує негайного впровадження науково обґрунтованої програми мінімізації загроз, яка базуватиметься на розбудові культури раннього виявлення ризиків, модернізації фондів та розширенні спектру комерційних послуг. Розробка комплексу цих заходів та оцінка їхньої економічної ефективності стане предметом детального дослідження у наступному розділі бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КП «КОМФОРТ-16»

Результати комплексного дослідження, проведеного у другому розділі, наочно продемонстрували наявність глибоких вразливостей у діючій системі менеджменту Комунального підприємства «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області. Існуюча модель управління ризиками, яка носить переважно стихійний та реактивний характер, в сучасних реаліях вичерпала свій потенціал і потребує негайної докорінної трансформації. Ситуація суттєво ускладнюється безпрецедентними викликами воєнного стану, зумовленими повномасштабною агресією РФ проти України. У таких умовах будь-яке комунальне підприємство, що забезпечує життєдіяльність сільських територій, автоматично потрапляє до категорії об’єктів, які несуть підвищену відповідальність перед суспільством. Специфіка правового режиму воєнного стану, регламентованого Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [41], вимагає від керівництва комунального сектору максимальної мобілізаційної готовності, гнучкості та здатності забезпечувати безперебійне надання послуг за умов критичних зовнішніх обмежень.

Зазначимо, що хоч юридично КП оперує масштабними консолідованими бюджетами всієї Арцизької громади, дійсно ефективний ризик-менеджмент в умовах повномасштабної війни вимагає максимально децентралізованого підходу. Усі запропоновані нижче антикризові заходи – від енергетичної модернізації свердловин до процедур бронювання критично важливих робітників – концептуально та фінансово орієнтовані саме на забезпечення безперебійної життєдіяльності базової експлуатаційної дільниці села Задунаївка. Такий точковий підхід дозволить керівництву не розпорошувати наявні ресурси, а сформувати еталонну, стійку модель подолання локальних кризових явищ, яку в подальшому можна буде масштабувати на інші інфраструктурні підрозділи територіальної громади.

Для формування обґрунтованої стратегії модернізації системи ризик-менеджменту необхідно чітко структуризувати виявлені деструктивні фактори та проаналізувати ланцюг їхнього взаємозв'язку. Усі зафіксовані під час дослідження проблеми не є ізольованими, вони мають кумулятивний характер і за умов сучасного воєнного стану здатні спровокувати ефект доміно. Графічне відображення структури існуючих проблем та їхнього потенційного впливу на життєдіяльність досліджуваного комунального підприємства наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Комплексна взаємозалежність виявлених проблем на КП «Комфорт-16» в умовах воєнного стану

Як ілюструє рис. 3.1, зовнішні чинники воєнного часу накладаються на внутрішні хронічні слабкості КП «Комфорт-16», утворюючи замкнене коло організаційної деградації. Постійна загроза пошкодження енергетичної інфраструктури та нестабільність централізованого електропостачання стають тригерами для миттєвої матеріалізації операційних ризиків. За умов, коли водонасосне обладнання має високий рівень зносу, часті аварійні відключення струму та гідроудари здатні повністю вивести його з ладу. Фінансова модель комунального підприємства, яка характеризується мінімальним рівнем

операційної рентабельності, позбавляє менеджмент можливості самостійно придбати альтернативні джерела живлення високої потужності (генератори) чи сформувати аварійний запас пального.

Для оцінки ступеня небезпеки кожної з виявлених проблем та визначення пріоритетності їхнього усунення доцільно провести деталізацію ризиків через призму потенційних негативних наслідків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація ключових проблем КП «Комфорт-16» та оцінка можливих наслідків їхнього ігнорування

Сфера виникнення	Зміст виявленої проблеми	Обґрунтування серйозності загрози в умовах війни	До чого може призвести ігнорування проблеми
Енергетична та операційна	Залежність свердловин від стабільності енергомережі за відсутності автоматичного резервного живлення	Обстріли критичної інфраструктури викликають тривалі блекаути, повністю зупиняючи насоси	Повна відсутність питної води в селі Задунаївка, загроза епідеміологічної катастрофи
Фінансово-економічна	Робота на межі нульової рентабельності (1,29%) через тарифний диспаритет	Інфляція знецінює обігові кошти, а вартість пального та запчастин зростає непередбачувано	Технічний дефолт підприємства, неспроможність платити за струм, блокування рахунків ДПС
Кадрова та мобілізаційна	Плинність кадрів 18,2%, старіння колективу (72,7% старше 50 років), загроза призову водіїв	Сільський ринок праці знекровлений; за умов мобілізації трактористів знайти їм заміну в селі фактично неможливо	Зупинка процесу вивезення ТПВ, параліч очищення села, захаращення територій сміттям
Управлінська	Домінування реактивної (аварійної) моделі прийняття рішень директора	Відсутність превентивного планування забирає у керівника час на стратегічний розвиток та пошук грантів	Повна інституційна неспроможність, нездатність адаптуватися до вимог екологічного законодавства

Джерело: сформовано та обґрунтовано авторкою на основі результатів другого розділу

Дані таблиці 3.1 наочно доводять, що ситуація на КП «Комфорт-16» вимагає негайного переходу від пасивного очікування бюджетних субсидій до активного впровадження інструментів антикризового менеджменту. Важливо

підкреслити, що за умов воєнного стану комунальне підприємство сільської місцевості має розглядатись як суб'єкт забезпечення стійкості громади відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру» [42]. Це кардинально змінює правовий та організаційний статус підприємства, висуваючи підвищені вимоги до захищеності його технологічних ланок.

На нашу думку, першим і найбільш фундаментальним напрямом удосконалення організації управління ризиками має стати ***впровадження проактивного ризик-менеджменту*** в повсякденну практику керівництва. Для цього немає потреби збільшувати штат чи наймати дороговартісних консультантів, що є фінансово неможливим для мікропідприємства. Достатньо формалізувати процес оцінки загроз шляхом затвердження внутрішнього Положення про управління ризиками та створення постійно діючого антикризового комітету в складі директора та головного бухгалтера із залученням старости села Задунаївка як представника власника. Цільова модель такого інформаційно-управлінського обігу, що покликана замінити застарілу реактивну систему, представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Цільова модель проактивного обігу інформації та прийняття рішень в системі ризик-менеджменту КП «Комфорт-16»

Впровадження моделі, відображеної на рис. 3.2, дозволить розірвати ланцюг безконтрольного виникнення аварій. Ключовим інструментом тут

виступає Електронний реєстр ризиків (наприклад, у форматі простих таблиць Excel), де кожна потенційна загроза заздалегідь отримує свій прапорець небезпеки. Це дозволяє керівнику чітко бачити наближення критичної точки зносу конкретного вузла і планувати закупівлі завчасно, а не в умовах надзвичайної ситуації. Як зазначають О.В. Загороднюк, Л.М. Малюга та Р.Б. Кожухівська, використання таких цифрових та статистичних інструментів є надзвичайно важливим, адже інтеграція інформаційних технологій в процеси обробки даних дозволяє керівництву перетворити хаотичний потік технічних проблем на структуровану звітність і приймати максимально обґрунтовані управлінські рішення на основі конкретних числових показників [43, с. 56].

Окремим напрямом стабілізації фінансового стану КП має стати зміна підходів до взаємодії зі споживачами послуг. В умовах загального падіння платоспроможності населення традиційні методи примусового стягнення боргів є малоефективними і лише підвищують соціальну напругу всередині громади. Замість цього пропонується запровадити політику максимальної інформаційної відкритості. Регулярне інформування мешканців села Задунаївка про реальні щоденні проблеми підприємства (наприклад, вартість спаленого пального, складнощі з ремонтом зношених труб чи витрати на ліквідацію аварій) через місцеві групи в соціальних мережах чи дошки оголошень дозволить сформувати у людей розуміння того, що своєчасна оплата квитанцій – це не просто тарифний обов’язок, а єдине джерело виживання інфраструктури їхнього власного села. Така відверта комунікація дасть змогу ефективно вирішувати відповідні питання без залучення юристів чи судів. До того ж, як зазначають вітчизняні науковці М.І. Дяченко та Г.О. Коваленко, саме перехід до відкритого партнерського діалогу між місцевими інституціями та населенням виступає ключовим чинником зростання суспільної довіри і дозволяє зняти гостроту соціальних конфліктів на регіональному рівні [44, с. 2].

Паралельно з цим, критично важливо поступово змінити внутрішню робочу культуру персоналу. Як було з’ясовано під час діагностики, велика частка критичних поломок стається через банальне замовчування лінійними

робітниками дрібних технічних дефектів. Щоб подолати цей психологічний бар’єр, керівництву варто впровадити елементарну систему нематеріального заохочення. Якщо слюсар чи механізатор завчасно повідомляє про нетиповий шум у двигуні насоса і підприємство встигає провести профілактику без масштабної аварії, такий співробітник повинен отримувати публічну подяку керівника або додатковий оплачуваний вихідний день. Це допоможе змінити мислення колективу: від страху отримати догану за поламку до особистої зацікавленості у збереженні довіреної техніки.

Другим дієвим напрямом є ***пом’якшення кадрового та мобілізаційного ризику.*** Враховуючи, що плинність кадрів сягнула 18,2%, а загроза призову єдиного водія сміттєвоза чи тракториста може повністю зупинити очищення села, керівництву необхідно терміново використати легальні правові механізми захисту трудового потенціалу. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 року № 76 (зі змінами та доповненнями) [45], яка була розроблена на виконання базових норм Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [46], підприємства комунальної власності, що забезпечують життєдіяльність територіальних громад, мають законне право на бронювання своїх військовозобов’язаних працівників. Послідовний алгоритм реалізації цього процесу для КП «Комфорт-16» подано на рис. 3.3.

Застосування алгоритму рис. 3.3 дозволить стабілізувати кадрову ситуацію та зняти психологічну напругу всередині колективу, що позитивно вплине на продуктивність праці. Паралельно, для подолання проблеми старіння колективу та низької привабливості робочих місць, пропонується розробити та погодити з Арцизькою міською радою Положення про дуальне навчання та залучення на період літньої практики студентів профільних технічних коледжів регіону, забезпечуючи їм часткову доплату з місцевого бюджету.



Рис. 3.3. Алгоритм правового захисту трудового потенціалу (бронювання) критичного персоналу КП «Комфорт-16»

Третій, найбільш капіталомісткий, але критично необхідний напрям – це ***техніко-енергетична модернізація та диверсифікація послуг.*** Впровадження таких заходів повністю корелює з імперативами Стратегії енергетичної безпеки, схваленої розпорядженням КМУ від 04.08.2021 р. № 907-р [47], яка визначає стійкість місцевих систем життєзабезпечення невіддільним елементом національної безпеки. Це зумовлює нагальність закупівлі резервних генераторів. Оскільки фінансова скрута досліджуваного підприємства не дозволяє здійснювати масштабні інвестиції самостійно, заходи мають бути швидкоокупними та орієнтованими на залучення зовнішніх ресурсів. Окрім того, як слушно зазначають Н.О. Вернюк та М.І. Дяченко, для подолання системної кризи підприємствам необхідно відмовитися від тактики ситуативного «латання дірок» і перейти до комплексного стратегічного підходу в інноваційній та інвестиційній діяльності, що є базовою умовою їхнього виживання [48, с. 6].

Структуру комплексної програми підвищення операційної стійкості відображено на рис. 3.4.

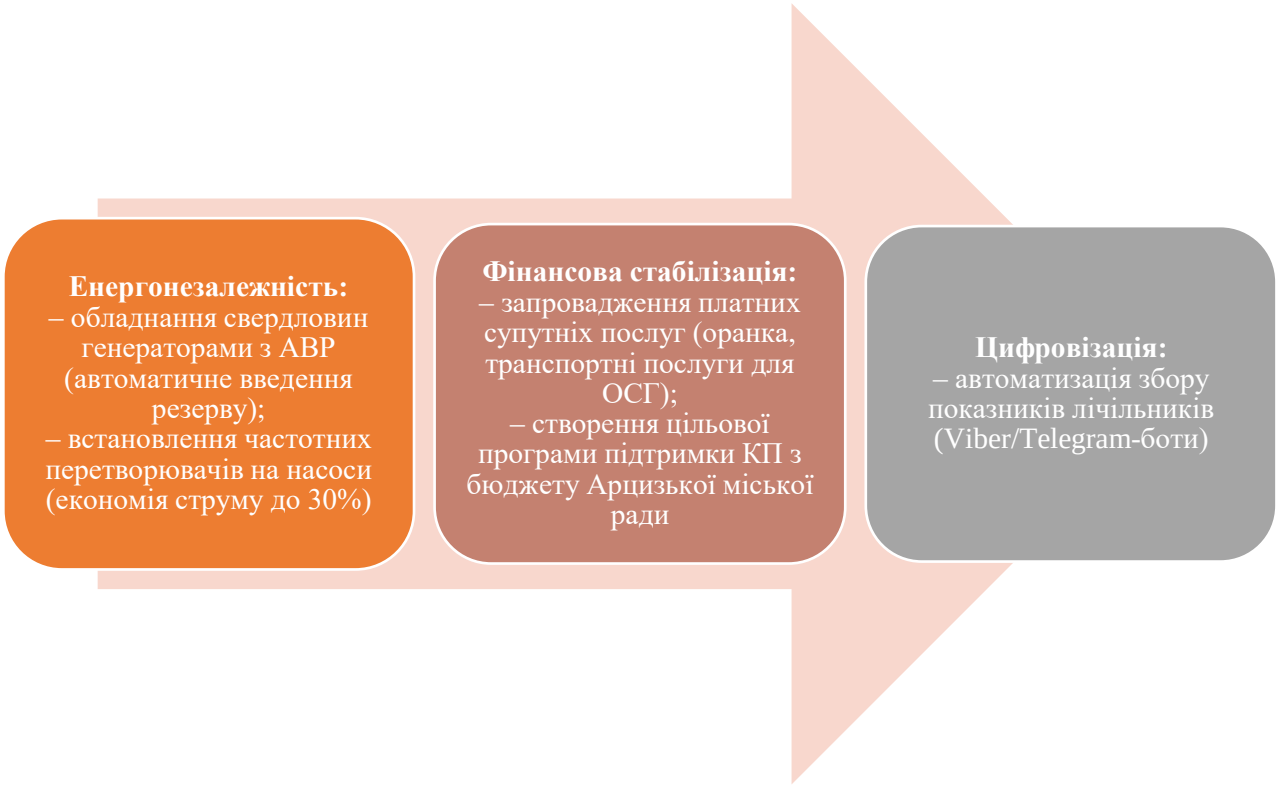


Рис. 3.4. Організаційно-технічна структура програми підвищення операційної стійкості КП «Комфорт-16»

Реалізація заходів, структурованих на рис. 3.4, вимагає чіткого розподілу ресурсів, строків та визначення відповідальних осіб. Це дозволить перетворити теоретичні положення на покроковий план дій керівництва (Додаток Д).

Аналіз запланованих у Додатку Д заходів доводить, що навіть за умов жорстких фінансових обмежень воєнного стану КП має внутрішні резерви для оптимізації. Наприклад, встановлення частотних регуляторів вирішує одночасно дві проблеми: економить дорогий струм (фінансовий ризик) та зменшує кількість поривів старих азбестоцементних труб через відсутність різких стрибків тиску (операційний ризик).

Не меншої уваги вимагає і мінімізація екологічних ризиків, які виникають в процесі санітарного очищення територій. Оскільки експлуатаційна дільниця оперує обмеженим ресурсом (фактично одним сміттєвозом), будь-який збій у графіку вивезення твердих побутових відходів провокує швидке утворення стихійних звалищ на околицях, що автоматично тягне за собою жорсткі штрафні санкції від екологічних інспекцій. Для пом’якшення цієї загрози

доцільно переглянути та оптимізувати логістику маршрутів збору сміття, адаптувавши їх до реального стану сільських доріг, щоб зменшити знос ходової частини автомобіля. Крім того, спільно з апаратом старостинського округу варто ініціювати роз'яснювальну кампанію серед мешканців щодо самостійного компостування органічних відходів (листя, гілок, залишків городини) на власних присадибних ділянках. Це дозволить суттєво зменшити фізичний об'єм сміття, знизити навантаження на комунальну техніку та збільшити термін служби місцевого сміттєзвалища.

Окремим важливим напрямом удосконалення управління є оптимізація закупівельної діяльності досліджуваного КП. Під час аналізу у другому розділі було встановлено, що класичні процедури публічних закупівель часто паралізують ліквідацію аварій через тривалість строків. В умовах воєнного стану держава пішла назустріч комунальному сектору, затвердивши Постанову Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 1178 [49]. Керівництво КП «Комфорт-16» має чітко використовувати ці юридичні преференції для мінімізації комплаєнс-ризиків та прискорення ремонтних робіт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Використання правових особливостей воєнного стану для оптимізації закупівельних ризиків КП «Комфорт-16»

Назва правового інструменту	Сутність та алгоритм застосування на КП	Який ризик мінімізується або повністю ліквідується
Укладання прямих договорів без використання електронної системи	Дозволяється у разі наявності нагальної потреби в ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій або аварій (наприклад, прорив магістралі)	Повністю ліквідується ризик тривалого безводдя в селі через очікування тендерних процедур. Ремонт здійснюється за години.
Скорочення строків проведення спрощених торгів	Подання пропозицій в межах відкритих торгів з особливостями зменшено до 7 днів замість стандартних 14	Зменшується ризик зриву строків підготовки об'єктів водопостачання до роботи в зимовий період

Продовж. табл. 3.2

Використання електронного каталогу Prozorro Market	Придбання типових товарів (пальне, мастила, спецодяг, інструменти) через маркетплейс за принципом інтернет-магазину	Мінімізується ризик отримання неякісних матеріалів від сумнівних постачальників, економиться час персоналу

Джерело: сформовано авторкою на основі аналізу актуального закупівельного законодавства під час воєнного стану [49]

Застосування інструментів, описаних у таблиці 3.2, дозволить директору КП «Комфорт-16» легально та оперативно управляти ланцюгами постачання матеріальних ресурсів. Це повністю нівелює бюрократичні затримки та забезпечить високу швидкість реагування на будь-які загрози технічного характеру.

Таким чином, усі запропоновані заходи – від впровадження Електронного реєстру ризиків до енергетичної модернізації та кадрового бронювання – мають бути об’єднані в єдину внутрішню Стратегію операційної стійкості КП «Комфорт-16». Даний документ має затверджуватися рішенням сесії Арцизької міської ради, що зафіксує фінансові зобов’язання громади щодо підтримки свого об’єкта критичної інфраструктури. Тільки за умови переходу від пасивної аварійно-реактивної моделі до проактивного, системного та юридично підкріпленого ризик-менеджменту досліджуване комунальне підприємство здатне забезпечити стабільний розвиток та виконати свою головну місію – гарантувати безпечне та комфортне життя мешканцям села Задунаївка, попри всі виклики і загрози повномасштабної війни.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі бакалавра вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з удосконалення організації управління ризиками на комунальному підприємстві. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. Аналіз теоретичних засад показав, що в сучасних умовах управління ризиками на комунальних підприємствах кардинально відрізняється від класичного комерційного бізнесу. Головна мета тут полягає не просто у збереженні прибутку, а в гарантуванні безперебійного надання життєво важливих соціальних послуг населенню. Доведено, що традиційна реактивна модель, коли керівництво реагує на проблему лише після її настання, є вкрай неефективною. Успішне комунальне підприємство в умовах ресурсних обмежень повинно переходити до проактивного підходу: завчасно ідентифікувати загрози, формувати реєстри ризиків, використовувати сучасні матричні інструменти оцінки та створювати відповідну культуру безпеки серед лінійного персоналу. Сучасна організація управління вимагає, щоб ризик-менеджмент став невіддільною частиною повсякденної роботи кожного працівника, а не лише турботою керівника. Тільки за умови глибокої інтеграції інструментів раннього попередження та відкритої внутрішньої комунікації комунальне підприємство здатне пом’якшувати удари зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому свою репутацію та довіру місцевої громади.

2. Дослідження діючої системи управління ризиками на базі Комунального підприємства «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області (експлуатаційна дільниця с. Задунаївка) виявило низку серйозних вразливостей, які мають системний характер. По-перше, досліджуване комунальне підприємство перебуває у зоні високого фінансового ризику через невідповідність затверджених тарифів реальній вартості енергоносіїв (рівень рентабельності впав до критичних 1,29%). По-

друге, зафіксовано високий рівень операційної небезпеки: відсутність резервних джерел живлення для водонапірних башт та зношеність єдиного сміттєвоза можуть у будь-який момент паралізувати роботу. По-третє, підприємство зіткнулося з глибокою кадровою кризою (плинність кадрів сягнула 18,2%, а понад 72% працівників мають вік понад 50 років), що в поєднанні із загрозою мобілізації трактористів створює ризик повної зупинки діяльності. Як засвідчив проведений PEST- та SWOT-аналіз, ці внутрішні слабкості утворюють дуже небезпечні комбінації із зовнішніми загрозами, зокрема з високою інфляцією та відтоком працездатної молоді із села. Через розірваність інформаційних каналів керівництво витрачає значну частку свого робочого часу на подолання наслідків поломок, тоді як стратегічне планування та оновлення матеріальної бази відходять на задній план.

3. Для стабілізації ситуації та мінімізації виявлених загроз розроблено комплексний план удосконалення управління ризиками. В організаційному плані запропоновано впровадити Електронний реєстр ризиків, що дозволить керівництву своєчасно бачити наближення критичного зносу обладнання. У техніко-фінансовій сфері обґрунтовано необхідність встановлення частотних регуляторів на свердловини (для суттєвої економії електроенергії та запобігання поривам старих труб) і закупівлі пересувного дизельного генератора на умовах співфінансування з міською радою. Для подолання кадрових загроз розроблено алгоритм правового бронювання критично важливого персоналу згідно з нормативними вимогами воєнного стану, а також запропоновано систему нематеріальної мотивації робітників. Додатково рекомендовано використовувати спрощені процедури публічних закупівель для швидкого проведення ремонтних робіт та налагодити відкриту комунікацію з мешканцями громади задля добровільного зменшення їхніх боргів. Реалізація цих кроків спирається на оптимізацію наявних внутрішніх резервів та точкове залучення зовнішньої підтримки. Це дозволить захистити ключовий напрямок діяльності КП «Комфорт-16» – безперебійне водопостачання, яке є основним

джерелом стабільного грошового потоку комунального підприємства, та уникнути касових розривів.

Таким чином, удосконалення системи управління ризиками є критичною передумовою виживання досліджуваного комунального підприємства у період воєнного стану. Запропоновані в роботі заходи формують цілісний, науково обґрунтований та порівняно не складний інструментарій, адаптований під фінансові й кадрові можливості сільського комунального підприємства. Перехід від хаотичного «гасіння пожеж» до системної, проактивної та відкритої моделі ризик-менеджменту не лише зміцнить економічну безпеку КП «Комфорт-16», а й гарантуватиме виконання його головної соціальної місії – збереження безпечних умов проживання для мешканців місцевої громади, попри всі виклики нестабільного макросередовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 599-607. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

2. Лагунова І. Управління ризиками під час реалізації будівельних проєктів: основні складові та проблемні елементи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2018. № 4, Т. 29(68). С. 80-83.

3. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємництві: навч. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. 220 с.

4. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319 (дата звернення: 18.02.2026).

5. Івахненко А. В., Сітак І. Л. Особливості управління ризиками в сучасних умовах. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2020. № 2. С. 125-128.

6. Омельчак Г. Парадигма процесу управління ризиками підприємств в сучасних умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2025. Vol. 4, № 4. С. 62-70. DOI: 10.46299/j.isjmef.20250404.06 (дата звернення: 22.02.2026).

7. What is Enterprise Risk Management? *The Institute of Risk Management (IRM).* 2024. URL: https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/ (дата звернення: 25.02.2026).

8. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 5th ed. London: Kogan Page, 2018. 453 p.

9. Enterprise risk management (ERM): An overview. *Thomson Reuters.* 2024. URL: https://legal.thomsonreuters.com/blog/what-is-enterprise-risk-management/ (дата звернення: 28.02.2026).

10. Томащук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-64 (дата звернення: 01.03.2026).

11. Омельчак Г. В. Кібербезпека бізнесу в умовах кіберзагроз. *Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнарожний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2024. С. 939-941.

12. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2018, № 1, ст.1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text (дата звернення: 03.03.2026).

13. Про управління відходами: Закон України; Перелік від 20.06.2022 № 2320-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2023, № 17, ст.75. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text (дата звернення: 11.03.2026).

14. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2016, № 9, ст.89. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 11.03.2026).

15. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2017, № 27-28, ст.312. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (дата звернення: 11.03.2026).

16. Фернандо В. Ризики закупівель: як ними керувати. *Visuresolutions.* 2025. URL: https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/procurement-risks/ (дата звернення: 25.03.2026).

17. Сакун Л., Вєдєніна Ю., Мажаренко К., Шишлова Ю. Вплив інноваційних методів управління ризиками на результативність інвестиційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 328(2). С. 181-189.

18. Назаренко С., Чорноус О., Филик А. Механізм управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* Вип. 68.

2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5020/4965 (дата звернення: 07.04.2026).

19. Левкович О. В. Управління структурою капіталу суб'єкта підприємництва в сучасних інформаційних реаліях. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: монографія. За ред. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 52-88. URL: https://confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/km_2023.pdf#page=52 (дата звернення: 09.04.2026).

20. Юхновська Ю.О., Волик Н.Г., Риженко О.М. Управління витратами підприємства як інструмент підвищення його фінансової стійкості. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття:* матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції 17-18 жовтня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет. 2023. 221-223. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/129b4e0c-a33a-4b22-add7-f7ec4cd8d991/content (дата звернення: 16.04.2026).

21. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 28 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 (дата звернення: 20.04.2026).

22. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. За заг. ред. Л.А. Анісімової: Київ, Видавець Цибульська, 2025. 609 с. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВ-збірник_2025_сайт.pdf (дата звернення: 23.04.2026).

23. SafetyCulture. *Офіційна сторінка платформи.* 2024. URL: https://safetyculture.com/ (дата звернення: 30.04.2026).

24. Foulis D. What is a risk management strategy? *Ideagen Risk Management.* 2021. URL: https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/what-is-a-risk-management-strategy (дата звернення: 01.05.2026).

25. КП «Комфорт-16». *Офіційний сайт Арцизької міської громади.* URL: https://arciz-rada.gov.ua/kp-komfort16-19-30-01-27-10-2024/ (дата звернення: 02.05.2026).

26. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2025, №№ 28-29, ст.94. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text (дата звернення: 03.05.2026).

27. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28.07.2023 № 3285-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2023, № 88, ст.330. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text (дата звернення: 03.05.2026).

28. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2015, № 13, ст.91. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення: 03.05.2026).

29. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 2020, № 33, ст.235. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text (дата звернення: 04.05.2026).

30. Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій: Закон України від 17.11.2020 № 1009-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2021, № 4, ст.31. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#Text (дата звернення: 04.05.2026).

31. Дяченко М.І., Мовчанюк А.В., Світовий О.М. Реформування адміністративно-територіального устрою в умовах децентралізації влади: проблеми та перспективи. *Право та державне управління.* 2020. №3. С. 157-161. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2020/25.pdf (дата звернення: 07.05.2026).

32. Статут Комунального підприємства «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області (нова редакція). Задунаївка, 2022. 8 с.

33. Про питну воду та питне водопостачання: Закон України від 10.01.2002 № 2918-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 2002, № 16, ст.112. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text (дата звернення: 08.05.2026).

34. Фінансова звітність КП «Комфорт-16» за 2023-2025 роки. Арциз, 2026. URL: https://opendatabot.ua/ (дата звернення: 11.05.2026).

35. Загороднюк О.В., Малюга Л.М., Пархоменко Л.А., Фротер О.С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 2. С. 1-8. URL: https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8ae2eb29-77b9-4d13-ba80-58dd9f663313/content (дата звернення: 11.05.2026).

36. КП «Комфорт-16»: внутрішня управлінська звітність та журнали реєстрації аварійних ситуацій за 2023-2025 роки. Задунаївка, 2026. 125 с.

37. Gorb O., Dorohan-Pysarenko L., Yehorova O., Yasnolob I., Doroshenko A. Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for Use in Economic Analysis. *Scientific Horizons.* 2022. Vol. 25, No. 7. P. 20-30.

38. Штатні розписи та журнали руху персоналу відділу кадрів КП «Комфорт-16» за 2023-2025 роки. 49 с.

39. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. С. 1-8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/ 9.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

40. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Том 318 № 3. С. 260-264. URL:

https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/592/605 (дата звернення: 16.05.2026).

41. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2015, № 28, ст.250. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 17.05.2026).

42. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2023, № 5, ст.13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text (дата звернення: 17.05.2026).

43. Малюга Л.М., Загороднюк О.В., Кожухівська Р.Б. Статистика та інформаційні технології прийняття управлінських рішень у проєктуванні об'єктів сфери обслуговування. *Інфраструктура ринку.* 2023. № 74. С. 54-59. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/74-2023 (дата звернення: 18.05.2026).

44. Дяченко М.І., Коваленко Г.О. Взаємодія органів місцевого самоврядування та органів державної влади з громадкістю регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_3_9 (дата звернення: 20.05.2026).

45. Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Список, Довідка, Витяг, Звіт, Повідомлення, Критерії, Перелік від 27.01.2023 № 76. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-п#Text (дата звернення: 22.05.2026).

46. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 1993, № 44, ст.416. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text (дата звернення: 24.05.2026).

47. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 04.08.2021 № 907-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-р#Text (дата звернення: 27.05.2026).

48. Вернюк Н.О, Дяченко М.І. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* №4. 2021. С. 1-8. URL: https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d766a48-2cba-4ea9-a02d-c2aae46cefa1/content (дата звернення: 01.06.2026).

49. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 12.10.2022 № 1178. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text (дата звернення: 05.06.2026).

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНІ ДОДАТКИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (ДИПЛОМНОЇ) РОБОТИ БАКАЛАВРА

«ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КП «КОМФОРТ-16» АРЦИЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

студентки 4 курсу 42-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

ЧЕРНЕГИ Вікторії Валентинівни

Науковий керівник:

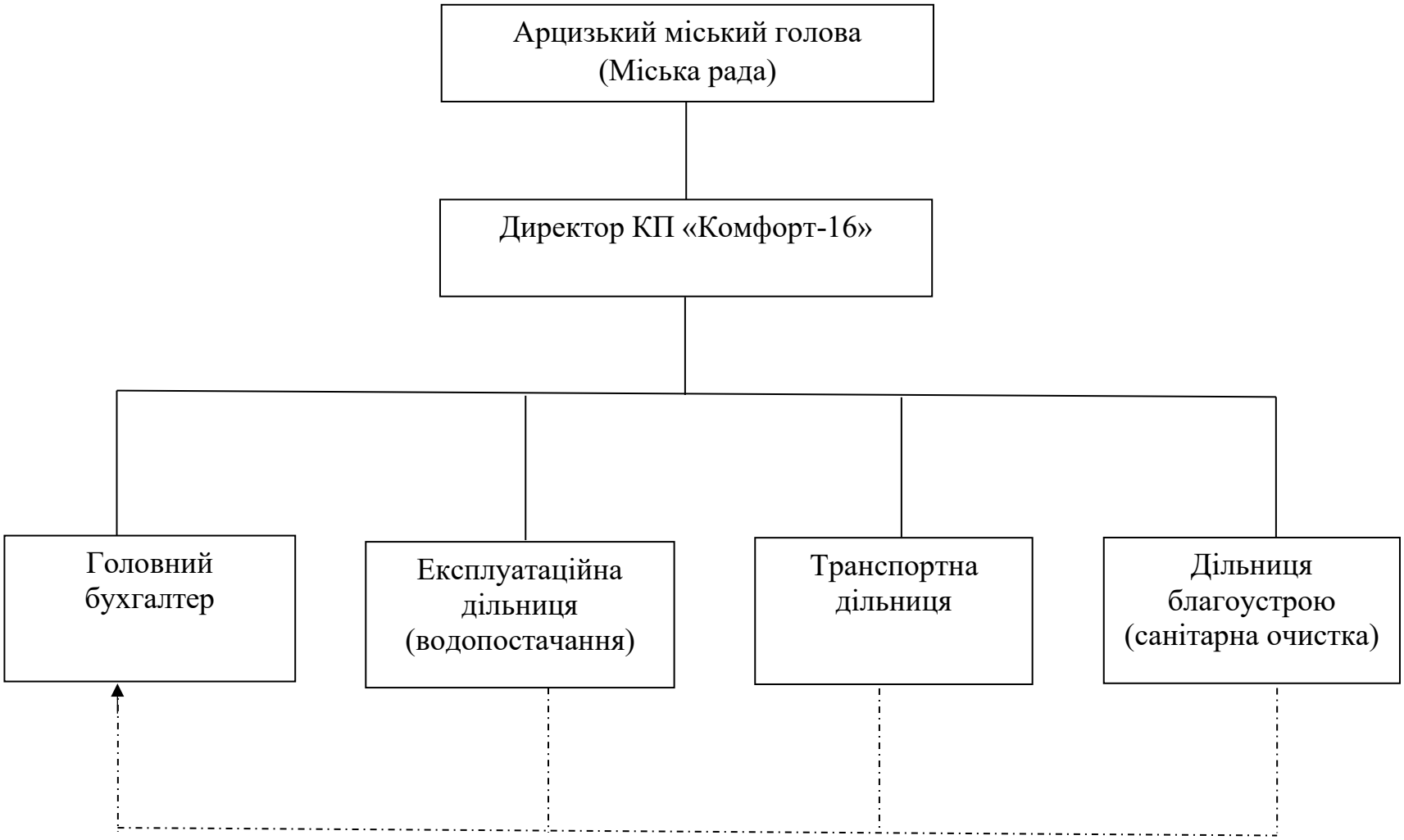
кандидат сільськогосподарських наук, доцент

ДЯЧЕНКО Микола Іванович

Умань – 2026

Додаток А1

Лінійно-функціональна структура управління КП «Комфорт-16» Арцизької міської ради Болградського району Одеської області



Додаток А2

Блочно-функціональна структура розподілу підрозділів КП «Комфорт-16» за видами господарської діяльності



Додаток Б

Ризик-орієнтована матриця SWOT-аналізу діяльності КП «Комфорт-16»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S) – Фактори стійкості: 1. Абсолютне монопольне становище на локальному ринку послуг. 2. Наявність паспортизованих свердловин та власних виробничих баз. 3. Досвідчений управлінський кістяк, здатний оперативно ліквідовувати аварії в «ручному» режимі.	***Можливості (O) – Шляхи мінімізації загроз:*** 1. Участь у грантових програмах енергозбереження для заміни насосів. 2. Залучення прямих дотацій з бюджету Арцизької міської ради на покриття збитків з благоустрою. 3. Розширення спектру індивідуальних платних послуг (оранка городів) для диверсифікації доходів.
Слабкі сторони (W) – Внутрішні вразливості: 1. Фізична та моральна деградація основних фондів. 2. Критична залежність від ручної праці та відсутність автоматизації обліку. 3. Застаріла система мотивації, що не утримує персонал.	***Загрози (T) – Зовнішні ризики:*** 1. Стрімка інфляція та зростання цін на пальне й запчастини. 2. Політичне блокування підвищення тарифів міською радою. 3. Посилення санкцій за недотримання екологічного та трудового законодавства.

Джерело: розроблено авторкою

Додаток В

Реєстр та матрична оцінка ключових ризиків КП «Комфорт-16»

ID	Назва ризикової події	Категорія	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Загальний бал	Зона ризику
R-1	Аварійна зупинка головного насоса (відсутність води)	Операційний	4 (ймовірно)	5 (дуже серйозний)	20	ЧЕРВОНА
R-2	Блокування рахунків підприємства через податкові борги	Комплаєнс	2 (сумнівно)	4 (серйозний)	8	ЖОВТА
R-3	Касовий розрив (неможливість виплатити зарплату)	Фінансовий	5 (майже певно)	4 (серйозний)	20	ЧЕРВОНА
R-4	Звільнення єдиного профільного фахівця-механізатора	Кадровий	4 (ймовірно)	3 (помірний)	12	ЖОВТА
R-5	Накладення штрафу екоінспекцією	Правовий	3 (можливо)	3 (помірний)	9	ЖОВТА

Джерело: розроблено авторкою на основі експертного оцінювання

Додаток Д

План практичних заходів з мінімізації операційних та фінансових ризиків КП «Комфорт-16»

Назва пропонованого заходу	Механізм практичної реалізації	Джерело фінансування та ресурси	Термін виконання	Очікуваний ефект (мінімізація ризику)
Монтаж частотних регуляторів на свердловинах	Заміна застарілих пускових систем на сучасні частотні перетворювачі тиску води	Цільова субвенція Арцизької міської ради / грант енергоефективності	3-6 місяців	Зниження споживання електроенергії на 25-30%, ліквідація ризику гідроударів у трубах
Формування мобільного енергетичного резерву	Закупівля дизельного генератора потужністю від 15 кВт на причепі для обслуговування обох башт Рожновського	Співфінансування: 80% – місцевий бюджет, 20% – власні кошти КП	До початку опалювального сезону	Повне нівелювання ризику тривалого припинення водопостачання під час блекаутів
Впровадження автоматизованого збору та обліку	Створення простого чат-бота для збору показників лічильників та надсилання квитанцій	Власні зусилля (залучення безкоштовних конструкторів ботів)	2 місяці	Скорочення витрат часу бухгалтера, ліквідація касових розривів, ріст збору платежів на 15%
Диверсифікація комерційної діяльності	Надання платних послуг екскаватором та трактором для приватних осіб (копання траншей, вивезення будсміття)	Використання наявної техніки у вільний від основних завдань час	Постійно	Залучення додаткового «живого» грошового потоку, підвищення загальної рентабельності КП

Джерело: розроблено та прораховано авторкою як антикризові пропозиції для менеджменту КП