

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління ризиками діяльності автотранспортного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Олександр ЛОГОШ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: головний бухгалтер ТОВ «ІНГУЛ-
ОПТ-СЕРВІС»

Інна КРАСНОЩОЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та особливості сучасних ризиків підприємства	7
1.2. Методичні підходи до аналізу загального оцінювання ризику	13
1.3. Інструменти управління ризиками діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	26
2.2. Аналіз основних економічних показників стану підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС».....	28
2.3. Кількісний та якісний аналіз ризиків діяльності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Рекомендації стосовно впровадження ризик-менеджменту у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	45
3.2. Напрями удосконалення управління ризиками персоналу в діяльності автотранспортного підприємства	54
3.3. Розробка інструментарію врахування економічних ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	60
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Автомобільний вантажний транспорт є однією з базових сфер підприємництва, оскільки у процесі господарювання кожне підприємство формує запити на перевезення матеріалів, палива, сировини, продукції. Роль автоперевезень вантажів для економіки значно піднялася у зв'язку із повномасштабним російським вторгненням Україну: з одного боку, закриття морських портів, а з іншого досить велика громіздкість залізничного транспорту зробили автомобільні перевезення практично безальтернативними.

Так, гнучкість, швидкість, можливість проїзду фактично по бездоріжжю та зруйновану інфраструктуру, економічність, спроможність швидко адаптуватися до небувалих раніше викликів війни, здатність доставляти «від дверей до дверей» - неповний набір переваг вантажного автотранспорту. Поруч із цим діяльність підприємств автомобільного транспорту обтяжує і достатньо велика кількість загроз і ризикованих ситуацій, які потрібно вивчати, ідентифікувати, шукати способи мінімізації негативного результату їх настання.

Виходячи із такого погляду, тема, обрана для кваліфікаційної роботи є актуальною.

Дослідження сучасних концепцій управління економічним ризиком, вивчення джерел та наслідків його породження, управління автотранспортними вантажними підприємствами через призму ризикованості їх діяльності досліджують у роботах такі науковці, теоретики та практики: І. Ткаченко, В. Вітлінський, Н. Караєва, С. Войтко, Л. Сорокіна, В. Кучеренко, В. Карпов, А. Карпов, Г. Матвієнко-Біляєва та інші.

Не применшуючи вагу досліджень згаданих авторів, слід підкреслити, що питання управління ризиками діяльності підприємств автомобільних вантажних перевезень залишаються актуальними, оскільки життєве середовище генерує все нові ризики, які потребують ретельного вивчення і

напрацювання нових підходів до управління ними.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичного фундаменту та розробка пропозицій стосовно удосконалення управління ризиками діяльності автотранспортного підприємства.

Для досягнення сформованої мети в роботі нами поставлено і вирішено наступні завдання:

- опрацьовано теоретичні положення управління сучасними ризиками діяльності підприємства;
- прояснено сутність та особливості сучасних ризиків підприємства;
- проаналізовано п'ятирічні результати господарської діяльності та дієвість управління ризиками автотранспортного підприємства на матеріалах ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС»;
- вироблено рекомендації стосовно впровадження ризик-менеджменту у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»;
- сформульовано напрями удосконалення управління ризиками персоналу в діяльності автотранспортного підприємства;
- розроблено інструментарій врахування економічних ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» зовнішнього і внутрішнього походження.

Об'єкт дослідження в роботі – ризики діяльності автотранспортного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання управління ризиками діяльності автотранспортного підприємства в сучасних умовах невизначеності, згенерованої війною та іншими соціально-економічними чинниками.

Методи дослідження. В роботі були використані методи: методи індукції та дедукції – при визначенні понятійного апарату; аналізу і синтезу - при визначенні детермінант і змісту чинників генерування ризиків діяльності автотранспортних підприємств; порівняння, коефіцієнтний, графічний – при здійсненні аналізу господарського стану, оцінюванні дій з управління ризиками підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» та наочного представлення

отриманих в ході аналізу результатів; метод аналогій та моделювання – для розробки програми врахування ризиків.

Інформаційною базою нашої кваліфікаційної роботи є монографії, фахові статті з управління економічними ризиками та менеджменту в автотранспорті; бухгалтерська, аналітична інформація підприємства ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС», установчі документи підприємства, результати авторських теоретико-практичних досліджень, збірники доповідей на науково-практичних конференціях, інтернет-ресурси.

Практична значущість кваліфікаційної роботи є в тому, що сформульовані рекомендації стосовно поліпшення управління ризиками діяльності можна використати в практичній діяльності сучасних українських автотранспортних підприємств.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Обсяг роботи 72 сторінки. Робота містить вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел із 54 найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості сучасних ризиків підприємства

Діяльність економічних суб'єктів в Україні відзначається особливою складністю, непередбачуваністю та крихкістю. Так, економічна система в сучасному світі є дуже вразливою до зовнішніх шоків і нестабільностей. Але нині економіка України несе колосальні втрати від російської збройної агресії. Ці втрати поки що оцінити складно, адже війна триває, проте вже зараз відомо, що наша держава закрила 2022 рік з 30-ти відсотковим скороченням реального ВВП (для порівняння: під час Другої світової війни практично не задокументовано такого скорочення ВВП в межах окремого календарного року) [13].

Слід підкреслити, що російсько-українська війна загрожує великій кількості країн світу, так, війна збільшила ризики у сфері енергетичної безпеки для країн Європейського Союзу та інших держав, утворила кризу в продовольчій сфері. Її наслідки чинять вплив на розвиток глобальної економіки, поширюються найперше на не досить розвинені економічні ринки, які обтяжені додатковою інфляцією та зростанням світових цін на сировину.

Отже, ризики пригнічення економічної активності, посилення шоків пропозиції та значного розбалансування інфляційних і курсових очікувань – це реалії сьогоденної ситуації. Загалом, окрім високої ймовірності смертей та руйнувань економіки від впливу військової агресії, економічний ризик в сучасному розумінні - це можливість виникнення небажаних подій, які можуть мати негативний вплив на економіку, фінансовий стан підприємств, господарські процеси та життєздатність індивідів чи організацій.

Поняття «ризик» прийшло до нас з грецької мови, від слів «*ridsikon*», «*ridsa*» («стрімчак», «крутий схил», «скеля») [26]. В українській мові «ризик»

означає свідому дію, що може призвести до небезпечних наслідків.

Сутність ризику віддзеркалює взаємозв'язок базових його аспектів: вірогідність здобуття запланованого результату; ймовірність не збігання очікувань і реальності; можливість настання несприятливих наслідків через неправильний вибір альтернативи. Отже, ключовою характеристикою ризику є його ймовірнісне походження. Такому явищу, як ризик, притаманні, на наш погляд, такі риси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Головні характерні особливості економічного ризику

Риса ризику	Сутність прояву
економічна підоснова	ризик має прояв на всіх кроках підприємницької діяльності у будь-якій сфері; він прямо пов'язаний із прибутковістю та фінансовими втратами в процесі господарської діяльності
альтернативність	ризик передбачає наявність вибору з декількох доступних варіантів рішення
невизначеність результатів	очікуваний рівень ризику завжди невідомий, проте його наслідком можуть бути як від'ємні, так і позитивні результати
втрата фінансових ресурсів	ризик обтяжений ймовірністю втрати фінансових ресурсів, які можуть статися через збитки, нездатність повернути позики, курсові ризики, зміни вартості товарів або послуг тощо
коливання показників ризикованості	ступінь господарського ризику істотно відрізняється час від часу, масових об'єктивних та суб'єктивних факторів, які постійно змінюються
постійна присутність	повне нівелювання ризику неможливе внаслідок його об'єктивно-суб'єктивного походження, динамічності його ступеня

Джерело: сформовано автором із використанням [8; 15; 17; 20; 22]

Серед перших українських робіт, присвячених проблемі ризику, була робота київського професора Вальдемара Вітлінського «Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику», яка була надрукована у 1996 р. Його авторське бачення категорії «економічний ризик» сформульоване в згаданій книзі таким чином: «це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими економічними суб'єктами об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності» [8].

Виходячи із позицій, що економічна категорія «ризик» обтяжує, зокрема, енергетичну галузь, колектив авторів Н. Караєва, С. Войтко та Л. Сорокіна пропонують як поняття «ризик суб'єктів енергетичного ринку» вважати об'єктивно-суб'єктивну категорію, що переплетена із імовірним виникненням небажаних подій (загроз) в умовах невизначеності та конфлікту економічних інтересів певних груп суб'єктів ринку енергетики, яка відображає міру їх економічних втрат внаслідок неузгодженості дій [17, с. 137].

Марта Копитко, досліджуючи проблему ризику та безпеки, дає наступне формулювання: «ризик – це настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності промислового підприємства у зв'язку із актуалізацією загроз, що здатні спричинити позитивні чи негативні наслідки і відхилення від запланованих параметрів» [18]. При цьому безпека, на думку М. Копитко, – це реальні втрати.

Отже, економічний ризик виникає з різних джерел і може бути пов'язаний зі змінами на ринку, політичною нестабільністю, фінансовими проблемами, природними катастрофами, терористичними актами, технологічними змінами, епідеміями, війнами, страйками або іншими непередбачуваними подіями. Він може мати різноманітні форми, включаючи фінансові втрати, зміни ринкових умов, збитки виробництва, погіршення репутації, юридичні проблеми тощо.

Економічний ризик є невід'ємною частиною будь-якої економічної системи і впливає на рішення бізнесу, інвестиційні стратегії, фінансове планування та рівень загального економічного розвитку. Організації та

індивіди намагаються управляти економічним ризиком шляхом застосування різних стратегій, таких як диверсифікація портфелю, страхування, фінансове планування, розвиток резервних планів та аналіз потенційних ризиків.

В сучасних умовах економічний ризик стає все більш складним і непередбачуваним через зростання глобалізації, швидкі зміни технологій, військово-політичні та соціальні турбулентності.

Окремо слід підкреслити важливість наявної або відсутньої інформації в роботі ризик-менеджера в контексті ризику діяльності підприємства. Недостатність інформації може викликати ризик з декількох причин.

По-перше, прийняття неправильних рішень. Коли менеджер не має достатньої інформації, він може зробити неправильні висновки або прийняти не до кінця обґрунтовані рішення. Це може мати серйозні наслідки, особливо в ситуаціях, де вирішення проблеми залежить від правильного оцінювання ризиків і наслідків.

По-друге, втрата можливостей. Недостатність інформації може привести до втрати можливостей. Якщо менеджер не бачить повної картини або достатньої інформації про нові можливості, тренди, тенденції, він може пропустити шанси на успіх або вигоду від інвестицій.

По-третє, збільшується вірогідність помилок. Недостатня інформація може збільшити ризик помилок або недосконалостей. Коли менеджеру не вистачає необхідної інформації, він може зробити хибне припущення або використовувати неповну чи неточну інформацію, що призводить до помилок у виконанні завдань або реалізації проєктів.

По-четверте, зменшення ефективності і продуктивності. Брак інформації може знизити ефективність та продуктивність, оскільки працівники можуть витрачати більше часу на пошук необхідної інформації або вирішення проблем, пов'язаних з її відсутністю.

По-п'яте, виникнення небезпечних ситуацій. В деяких випадках, таких як транспорт, безпека або інженерія, недостатність інформації може призвести до виникнення загрозливих ситуацій, що можуть чинити негативний вплив на

життя, здоров'я або майно суб'єкта господарювання.

З іншого боку, конфіденційність внутрішньої інформації підприємства потрібно охороняти. Особливості бізнес-стратегії, клієнтські дані, фінансову інформацію, винаходи слід оберігати від несанкціонованого доступу.

Багато сучасних авторів (Г. Матвієнко-Біляєва, В. Тодосійчук, К. Семенова, К. Тарасова, Н. Рязанова та інші), які досліджують причини ризикованості ситуацій для підприємств різних сфер діяльності, сходяться на думці, що ризик має як зовнішні, так і внутрішні джерела виникнення [22; 33; 40; 41]. Основні причини, які можуть створювати загрози та ризики для сучасних підприємств, зведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Причини виникнення ризику для підприємства

Зовнішні причини	Внутрішні причини
Економічні фактори. Зміни на ринку, до прикладу, економічні кризи, зміни валютних курсів, інфляція або регулювання економічної політики, можуть негативно впливати на фінансове становище підприємства	Управління й організація. Проблеми з менеджментом, плануванням та контролем, недостатня ефективність управління, недосконалість бізнес-процесів, порушена комунікація між відділами підприємства
Військово-політичні фактори. Зміни в уряді, нові закони, податкові реформи, торговельні обмеження, війна можуть мати прямий негативний вплив	Фінансовий стан. Недостатня ліквідність, обмаль фінансових резервів, неспроможність гасити кредити, неефективне фінансове планування
Соціокультурні фактори. Зміни в суспільних настановах, демографічні зміни, зміни у споживацьких звичках або смаках споживачів можуть знижувати попит на товари або послуги підприємства	Кадрові проблеми. Брак кваліфікованих працівників, втрата ключових спеціалістів, недостатня мотивація персоналу, конфлікти та непорозуміння в команді ведуть до небезпечних ситуацій

Технологічні фактори. Різкі зміни технологій можуть створювати ризики для підприємства, особливо якщо воно не може швидко адаптуватися до нових технологічних вимог або якщо його конкуренти впроваджують передові технології	Технологічні фактори. Відсталість технологій, неефективне використання програмного забезпечення та інформаційних систем, вразливості в системі кібербезпеки, технічні проблеми та аварії можуть стати причиною технологічних ризиків
Природні фактори. Природні катастрофи, кліматичні зміни, епідемії та хвороби (як пандемія COVID-19) або інші небезпечні природні явища можуть негативно впливати на інфраструктуру, поставки сировини або ланцюг постачання підприємства	Операційні процеси. Недосконалість виробничих процесів, нестабільність постачання сировини, проблеми з якістю продукції або послуг, недостатня ефективність в управлінні запасами або ланцюгом постачання можуть стати причиною виробничих (операційних) ризиків
Конкурентна ситуація. Зміни в конкурентному середовищі, такі як поява нових конкурентів, зниження цін або зміни виробничих процесів конкурентів, можуть створювати ризики	Маркетингові проблеми. Зміни в смаках і перевагах споживачів, конкуренція, невдалі маркетингові кампанії або недостатність ресурсів для маркетингу можуть призвести до ризиків для підприємства

Джерело: сформовано автором із використанням [22; 33; 40; 41]

Отже, особливості сучасних загроз та ризиків в діяльності будь-якого підприємства є досить багатоманітними, а велика кількість джерел їх генерування показує, що інструменти управління ними також мають постійно вивчатися та вдосконалюватися у відповідь на актуальні виклики.

1.2. Методичні підходи до аналізу загального оцінювання ризику

Практична цінність прийняття усвідомленого управлінського рішення, у фундаменті якого закладено ризикованість, може бути визначена через аналіз та оцінку ситуації.

Якщо говорити іншими словами, то для продуктивного управління підприємством слід чітко знати, по-перше, про можливість настання абстрактного ризику, по-друге, слід провести його якісно-кількісний аналіз. Щодо якісної складової оцінки ризикованості ситуації, то її головне завдання – окреслити потенційні види ризику, оцінити міру їх небезпеки і виокремити чинники впливу на рівень ризику. Продукт якісного аналізу є фундаментом для початкової інформації у процесі кількісної оцінки ризику.

Кількісна оцінка ризику дає можливість отримати певне числове значення ризику. Проведення такої роботи є надважливим, коли топ-менеджер потрапляє в ситуацію неминучості вибору правильного управлінського рішення із низки альтернатив.

Існують напрацьовані теорією і практикою спеціальні методи оцінки ризику у діяльності підприємства, серед них найбільш поширені: статистичний метод, економіко-аналітичний метод, метод аналізу доцільності здійснення витрат, метод мозкової атаки, метод експертних оцінок, метод використання аналогів.

Якісна оцінка ризику проведення діяльності підприємства, як правило, здійснюється за такими напрямками:

- характеристика бізнесу;
- середовище діяльності;
- якість менеджменту;
- фінансова стійкість та стабільність роботи.

Практичні кейси якісного аналізу ризиків реалізуються, зазвичай, у два етапи (рис. 1.1).

Існують певні, перевірені роками практики, якісні методи оцінки ризику

підприємства, які застосовують менеджери в бізнес-аналізі та управлінні ризиками: метод мозкової атаки, метод аналізування небезпечних чинників і критичних точок контролю, метод «що, якщо?».

Один із найбільш відомих методів – «мозкова атака». Він використовується для оцінки ризиків і потенційних уразливостей системи або підприємства.



Рис. 1.1 Етапи якісного аналізу ризиків підприємства

Джерело: сформовано автором із використанням [20; 22; 26]

Базова мета мозкової атаки – створити групу висококласних фахівців (5-10 осіб) і поставити перед ними завдання з виявлення потенційних слабких місць в системі. За допомогою цього методу збираються різні типи інформації про систему або підприємство (його інфраструктуру, розміщення системи, конфігурацію мережі, робочі процеси); досліджується система на предмет виявлення можливих загроз (недостатньо захищені точки входу, вразливі «вузькі місця» чи неактуальні захисні заходи); оцінюються можливі наслідки.

При цьому важливо з'ясувати можливі джерела витoku конфіденційної інформації, шляхи викрадення даних, шкідливість впливу зловмисників на роботу системи. Цей метод допомагає ідентифікувати потенційні проблеми з

безпекою та ризики, з якими може зіткнутися система або організація.

Метод аналізування небезпечних чинників і критичних точок контролю (НЧКТК) є підходом до ідентифікації, оцінки і керування ризиками. Він добре практично застосовний на підприємствах, пов'язаних із виробництвом харчових продуктів. Сутність НЧКТК полягає в розробці і впровадженні певних активностей, які дозволяють ідентифікувати потенційні небезпечності, визначати критичні точки контролю і на цьому підґрунті розробляти ефективні дії контролю для зведення ризиків до мінімальних значень. Фундаментальні положення НЧКТК містять такі кроки:

- виокремлення потенційних небезпечних чинників, що можуть виникнути на кожному етапі виробництва продуктів;
- розпізнавання критичних точок контролю для запобігання, усунення або зменшення ризику;
- встановлення критеріїв контролю для кожної критичної точки контролю, які вказують на те, коли небезпечний чинник перевищує кордони безпеки (температура, час, розміри, хімічні показники).
- розробка заходів контролю [15].

Метод «що, якщо?» є когнітивним інструментом якісного аналізу, який використовується для моделювання можливих сценаріїв та наслідків в певній ситуації. Він дозволяє розширити горизонти мислення та дослідити альтернативні можливості. Цей метод також сприяє креативності та появі інновацій, допомагає виявити потенційні ризики, плюси та мінуси різних варіантів. Він допомагає виявити шанси та ризики, досліджувати нові ідеї та ухвалювати успішні бізнес-рішення на основі виміру можливих наслідків.

Для застосування методу «що, якщо?» потрібно здійснити такі кроки:

- визначити проблемну ситуацію, яку потрібно розглянути;
- сформулювати щодо неї запитання «що, якщо?» (до прикладу, «що, якщо ми змінимо технологію виробництва?»);
- розглянути можливі відповіді на такі запитання, розгорнувши роздуми про позитивні та негативні аспекти кожного сценарію;

-проаналізувати інформацію та на її базі приймати рішення або розроблювати нові стратегії.

Кількісний аналіз стосовно ризику діяльності підприємства має дати можливість з'ясувати розміри окремих ризиків (процесних, проєктних), що супроводжують діяльність. Оцінку (кількісну) здійснюють за такими методами: аналіз витрат і вигід, статистичний метод, аналіз чутливості [8].

Оцінка ризику на підприємстві також може проходити із використанням методу оцінювання витрат і вигід. Такий метод реалізується на практиці за наступним алгоритмом:

- визначення потенційних ризиків: технічних, фінансових, організаційних, соціальних, економічних тощо;

- оцінка ймовірності настання та негативного впливу на проєкт чи бізнес загалом за допомогою квалітативної або кількісної оцінки;

- оцінка потенційних витрат з урахуванням витрат на вирішення господарських проблем, відновлення роботи після настання ризику, компенсацію клієнтам або стороннім особам, втрати прибутку тощо;

- оцінка вигід, які можуть виникнути внаслідок успішного управління ризиками або використання можливостей, пов'язаних з ризиками (зменшення витрат, підвищення продуктивності, отримання конкурентної переваги тощо);

- порівняння витрат і вигід та визначення балансу між ними для прийняття рішення щодо того, які ризики потрібно мінімізувати, застрахувати чи розподілити між партнерами по бізнесу, а які можна відносно безпечно прийняти або ігнорувати.

Статистичний метод в процесі аналізування ризиків роблять у випадку, коли підприємство має в своєму доступі достатню кількість інформації щодо об'єкта аналізу. Головна ідея цього методу – з розрахунку ймовірності появи збитків перевіряються всі історичні дані стосовно результативності здійснення господарських операцій підприємства у минулому.

Сильною стороною застосування статистичного методу є те, що він дає можливість проводити аналіз різних модифікацій розгортання подій та

враховувати різноспрямовані фактори ризику в межах одного підходу. Слабкою стороною згаданого методу є необхідність використання імовірнісних показників.

Практичні кейси процедури статистичного методу аналізування ризиків реалізуються через оцінку ймовірності виконання події (управлінського рішення) або аналіз потенційного розподілу потоку платежів.

Ідея підходу до оцінки ймовірності виконання управлінського рішення полягає у процедурі обчислення показників для оцінювання ймовірності успішного виконання певного рішення чи дії та прийняття розсудливого рішення. Вона здебільшого базується на аналізі інформації про попередні результати, зібрану статистику, масив експертних думок або інші доступні дані. Цей метод застосовний, до речі, і у сфері фінансів, бізнес-аналітиці, інженерії також.

Щодо аналізу потенційного розподілу потоку платежів, тут слід сказати, що він дає можливість при вже побаченому розподілі ймовірностей для кожної частини потоку грошових платежів оцінити відхилення вартості фактичних потоків платежів від тих, що заплановані. Відповідно, потік із найменшою варіацією приймається як найменш ризикований.

Аналіз чутливості проходить при ітерації зміни факторів: тільки один з факторів змінює значення, на базі чого здійснюється перерахунок нового значення критерію (до прикладу, критерію чистої дисконтованої вартості (NPV) [22]. Згодом оцінюється процент зміни головного критерію в порівнянні з базою і вираховується показник чутливості, що є відношенням процентної зміни критерію до зміни значення перемінної на один відсоток (так звана еластичність зміни показника). Далі експерт формує матрицю чутливості, що дозволяє виділити найменші й найбільші ризиковані для господарської ситуації (проєкту) перемінні.

Перераховані методи не вичерпують весь арсенал методів вимірювання ризику. Крім того, часто застосовують методи у комплексі для підтвердження отриманого результату і вибору оптимальних інструментів управління.

1.3. Інструменти управління ризиками діяльності підприємства

Господарювання підприємств в Україні сьогодні обтяжене серйозними загрозами, пов'язаними із небаченою невизначеністю та незбагненністю зовнішніх обставин. Тому всі можливі альтернативи розвитку бізнесу розглядаються через призму небезпеки фізичного руйнування внаслідок ракетних обстрілів чи бомбардувань. Попри негаразди, мінливість і непевність зовнішнього простору, управляти ризиками потрібно. Основна мета управління ризиками діяльності підприємства – усунення або зниження негативного впливу ризиків на підприємство і максимізація можливостей для досягнення ринкового успіху та міцності позицій. Половина успіху управління ризиками – це усвідомлення бізнес-лідерами та топ-менеджментом ролі та значення забезпечення актуальних заходів управління цим процесом.

Управління ризиком на підприємстві складається із кількох етапів (табл. 1.3), що допомагає побачити, проаналізувати, оцінити та тримати під контролем ризики, що впливають на роботу підприємства.

Таблиця 1.3

Складові поетапного управління ризиками на підприємстві

Етап	Характерні особливості етапу
Консультавання	Процес консультування із запрошеними експертами та штатними співробітниками колективу з питань ризик-менеджменту передбачає обговорення появи потенційних ризиків, аналіз та визначення ймовірності їх негативного впливу.
Визначення контексту ризик-менеджменту	Етап передбачає встановлення меж ризик-менеджменту і визначення об'єктів, для яких будуть ідентифіковані ризики. Це може бути весь організаційний контекст або конкретний проєкт, діяльність, процес або подія.

Встановлення цілей	Окреслення цілей для досягнення ефективності управління: зменшення втрат, підвищення надійності, забезпечення безпеки, покращення результатів проєкту (процесу, події) або забезпечення виконання регуляторних вимог.
Ідентифікація ризиків	Проводиться аналіз діяльності підприємства, виявляються можливі загрози та небезпеки, які можуть чинити вплив на досягнення встановлених цілей. Цей етап містить огляд всіх зовнішніх та внутрішніх аспектів господарювання, включаючи військово-політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні ризики, а також організаційну структуру, культуру, ресурси, процеси та стандарти.
Аналіз ризиків	Детальний аналіз означає визначення причин, наслідків та ймовірності виникнення ризиків (які ризики найбільш значущі та потенційно шкідливі, і дозволяє визначити пріоритети для подальшого управління ризиками).
Оцінка і рейтингування ризиків	Після аналізу ризиків проводиться оцінка ймовірності виникнення ризиків та потенційних наслідків для підприємства. Складається рейтинг ризиків, щоб встановити пріоритети управління ризиками та прийняти рішення про заходи для зниження ризиків.
Вибір стратегії управління ризиками	Розробка планів запобігання ризикам, прийняття відповідних заходів для зниження рівня ризику і підготовка планів невідкладних заходів у разі виникнення непередбачених зовнішніх шоків і змін (зниження невизначеності та забезпечення стійкості).

Окремо потрібно підкреслити важливість моніторингу ризиків діяльності підприємства, тобто систематичного процесу виявлення, оцінки, контролю та зменшення ризиків, якими обтяжене підприємство в процесі своєї діяльності. Основна мета моніторингу ризиків полягає в тому, щоб підприємство могло вчасно розпізнати потенційні загрози, оцінити їх вплив на бізнес і прийняти необхідні заходи для зниження ризику або попередження його наслідків.

Зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, обтяжені новими ризиками та небезпеками, неодмінно мають тягнути і зміни в підходах до управління цими ризиками. Так, війна породила нові виклики для бізнесу. І хоча просто зараз немає можливості оцінити масштаби руйнувань критичної інфраструктури, збитків, нанесених промисловості, сільському господарству, транспортній галузі через закритість статичних даних, але і так зрозуміло, що бізнесу та владі складно і рухати економіку вперед вдається завдяки надзусиллям. А, отже. І під час військового стану, цілком реальна задача для бізнесу – продовжувати працювати, «прокачуючи» свою міцність.

У часи війни бізнес стурбований не тільки питаннями самозбереження, але й більш потужними завданнями – забезпечити роботою і заробітною платою своїх працівників та підтримати захисників України. Нова реальність породжує нові ризики. Зокрема, до загроз та ризиків бізнесу, у зв'язку із війною, додалися такі:

- ризик втрати персоналу (частина працівників емігрувала за кордон та незрозуміло, чи повернуться вони, частина – воює у складі ЗСУ);
- відсутність особистої безпеки у будь-якій точці на території України;
- ризики втрати виробничого майна (споруд, обладнання, складів, транспорту) через фізичне руйнування, бомбардування;
- зовнішні економічні обмеження;
- ризик перерви у поставках через збільшення кількості підприємств, котрі зараз неспроможні виконувати свої зобов'язання.

Така багаторизикова ситуація склалася практично для кожного

підприємства в нашій державі, тому менеджерам потрібно досліджувати, активно видозмінювати та застосовувати інструменти управління ризиками для збереження фінансової стійкості, утримання прибутковості, забезпечення стабільності операцій та виконання планів неперервності бізнесу.

Дослідження наукових статей, підручників, тез, монографій, публікацій думок експертів, які звернені до проблеми ризику, дає змогу систематизувати різні авторські підходи до прояснення проблематики управління ризиком. Основні інструменти, які є в теоретичному і практичному наробку сучасного менеджменту, наведені нами в табл. 1.4

Таблиця 1.4

Економічні інструменти управління ризиками підприємства

Інструмент	Особливості застосування
Прийняття ризику	Після оцінювання ймовірності, потенційного впливу негативних подій, розгляду альтернативних варіантів та переконання в тому, що застосування альтернатив відбирає більше часу, ніж можна собі дозволити, бізнес-лідер приймає ризик де-факто.
Запобігання ризику	Має сенс, коли на обрії видніються ризики із масштабними наслідками. До прикладу, запобігання ризикованим ситуаціям на робочому місці може зменшити випадки нещасних випадків та професійних захворювань (правила безпеки, засоби захисту, контроль небезпечних процесів)
Перенесення ризику	Укладення угоди про розподіл ризику між партнерами по бізнесу, страхування, використання контрактних зобов'язань, партнерство зі спеціалізованою компанією з транспортування товарів, охорони об'єктів тощо.
Ослаблення ризику	Дія ризику обмежується, щоб при реалізації загрози вона була слабшою, а способи закриття проблеми – простішими в застосуванні.

Конкурента розвідка	Виявлення конкурентних загроз, аналіз власних переваг, відстеження ринкових тенденцій (інформація про нові тренди, зміни в уподобаннях споживачів, діяльність конкурентів і рішення їхніх керівництв).
Експлуатація	Бувають ситуації, коли вплив ризику позитивний. Підприємство повинно максимально прагнути збільшити вірогідність того, щоб такий ризик настав (реальні продажі перевищують очікувані). Такий ризик потрібно стимулювати та експлуатувати.

Джерело: сформовано автором із використанням [8; 20; 33]

Окремо слід підкреслити важливість міцної команди співробітників підприємства для зменшення ризикованості діяльності. Коли колектив злагоджено працює незважаючи на ворожі обстріли, і кожен на своєму місці робить, що можливо, для наближення перемоги і миру, то це повертає команді відчуття контролю, надзвичайно потрібне під час війни.

До ризиків, на які слід зважати усередині колективу, належать: загроза відчуження співробітників, які відштовхують соціальні норми та корпоративну культуру підприємства; розвиток нетерпимості до прояву всього нового в колективі; нерівномірність залучення різних працівників до ядра колективу, відповідального за вирішення питань поліпшення менеджменту.

Важливо також у колективі попередити зростання психологічного навантаження на співробітників. Так, працюючи в умовах невизначеності майбутнього, тиску негативної інформації, постійних небезпек через обстріли, та віддаючи роботі всі свої сили, працівники морально виснажуються.

Зниження виникнення ризику непередбачуваних подій у транспортних процесах зазвичай досягається проведенням попереджувальних організаційно-технічних заходів. В цьому зв'язку варто наголосити, що значну

роль при цьому відіграє фактор часу.

Так, час впливає на ефективність виявлення ризиків. Дійсно, швидке виявлення потенційних ризиків дозволяє, відповідно, розпочати їх аналіз, оцінку та впровадження заходів з управління ризиками швидше, зменшуючи можливість негативних впливів.

Тому бажано визначити, як швидко можуть відбутися потенційні негативні події, а також як швидко можуть бути реалізовані можливості стосовно їх попередження чи подолання наслідків. Це допомагає визначити пріоритетність ризиків та виробити ефективні підходи до управління.

Фактор часу також важливий при плануванні заходів з управління ризиками. Так, розробка плану реагування та визначення термінів впровадження заходів залежать від швидкості, з якою ризик може мати вплив на проєкт чи бізнес-процес.

Окрім цього, час є фактором у процесі моніторингу ризиків та ефективності впроваджених заходів з управління. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно виявляти зміни в ризиках та адаптувати підходи до управління для забезпечення безпеки та успіху.

До того ж, в управлінні ризиками час є важливим аспектом комунікації. Ефективне спілкування із зацікавленими сторонами, звітування про ризики зміцнює довіру між партнерами та запобігає виникненню нових ризиків.

Фактор непередбачуваності походить від несподіваних подій, таких як природні катастрофи, економічні кризи, політичні зміни, технологічні прориви або терористичні акти. Непередбачувані події для підприємства автотранспортних перевезень можуть призвести до змін у ринкових умовах, курсів валют, процентних ставок або рівня попиту та пропозиції. Ці зміни можуть мати значний вплив на прибутковість, фінансовий стан та загальну стійкість підприємства.

Одним з підходів до управління непередбачуваними ризиками є розробка імовірних сценаріїв та відповідних стратегій. Підприємство може проводити аналіз ризиків, оцінювати потенційні втрати, розробляти план дій

для непередбачуваних ситуацій та встановлювати резервні фінансові ресурси для забезпечення стійкості в разі несподіваних змін.

Також, в управлінні економічними ризиками використовуються інструменти фінансового забезпечення, такі як страхування, деривативи, опціони або форвардні угоди, що дозволяють зменшити вплив непередбачуваних подій на фінансову позицію підприємства.

Фактор антропогенних ризиків під час вантажних автомобільних перевезень включає широкий спектр потенційних небезпек, які можуть виникнути через дії людей. Одним з найбільших ризиків під час автомобільних перевезень є дорожньо-транспортні пригоди. Недбалість водіїв, перевантаження, втома, порушення правил дорожнього руху та інші фактори можуть призвести до серйозних аварій [40].

На додачу, вантажні автомобілі можуть перевозити небезпечні речовини, такі як, хімічні речовини або токсичні матеріали. Неправильне використання або недбалість під час обробки та перевезення цих речовин можуть призвести до витоку або викиду, що створює загрозу для здоров'я людей та забруднення навколишнього середовища.

Вантажні автомобілі можуть стати джерелом пожеж через несправність механізмів, неправильне обслуговування, неправильне перевезення небезпечних матеріалів або виникнення іскор під час руху. Пожежі вантажівок можуть мати серйозні наслідки.

Якщо вантаж не упаковано належним чином або упаковка не відповідає характеристикам вантажу, він може псуватися під час транспортування (наприклад, зерно може намокнути під час дощу). Недостатня амортизація, відсутність захисних матеріалів або неправильне розміщення предметів на самій вантажівці можуть призвести до пошкоджень або псування вантажу. Отже, ці фактори потрібно ретельно врахувати при виборі інструментів управління ризиками діяльності підприємства. В діяльності автотранспортних підприємств можуть також бути присутні різні репутаційні ризики.

Якщо водії або інші працівники підприємства мають негарну репутацію,

наприклад, через порушення правил дорожнього руху, вживання алкоголю на роботі, це може вплинути на довіру клієнтів та зменшити інтерес до співпраці з підприємством.

У випадку незадоволеністю якістю послуг автотранспортного підприємства з боку замовників, це може призвести до негативних відгуків у соціальних мережах, набуття розголосу, і, як наслідок – падіння обсягів замовлень.

Проблеми з дотриманням правил та законодавства можуть вплинути на репутацію підприємства та призвести до санкцій та штрафів. Наприклад, якщо автотранспортне підприємство не дотримується правил екології або не має необхідних дозволів на перевезення відповідних вантажів, або має надмірну вагу вантажу, це може вплинути на його репутацію негативно.

Так, звісно, водії – це основний персонал підприємства, але економічна служба (бухгалтерія, економічний відділ, фінансисти) також може стати джерелом ризиків для підприємства. До прикладу, несанкціонований доступ до фінансової інформації, непрофесійне та неточне ведення обліку, незадовільне фінансове планування, недостатній контроль за витратами та бездарне управління ресурсами: можуть привести до проблемних ситуацій (збитків) та неефективного управління діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Підприємство «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» створене у юридичному статусі товариства з обмеженою відповідальністю у 1997 році. Базова його місія полягає у наданні якісних та надійних послуг автомобільних вантажних перевезень для клієнтів та оптимізації логістичних процесів.

Основний вид діяльності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Проте, окрім цього, згідно статуту ТОВ може здійснювати й інші види діяльності (рис.2.1).

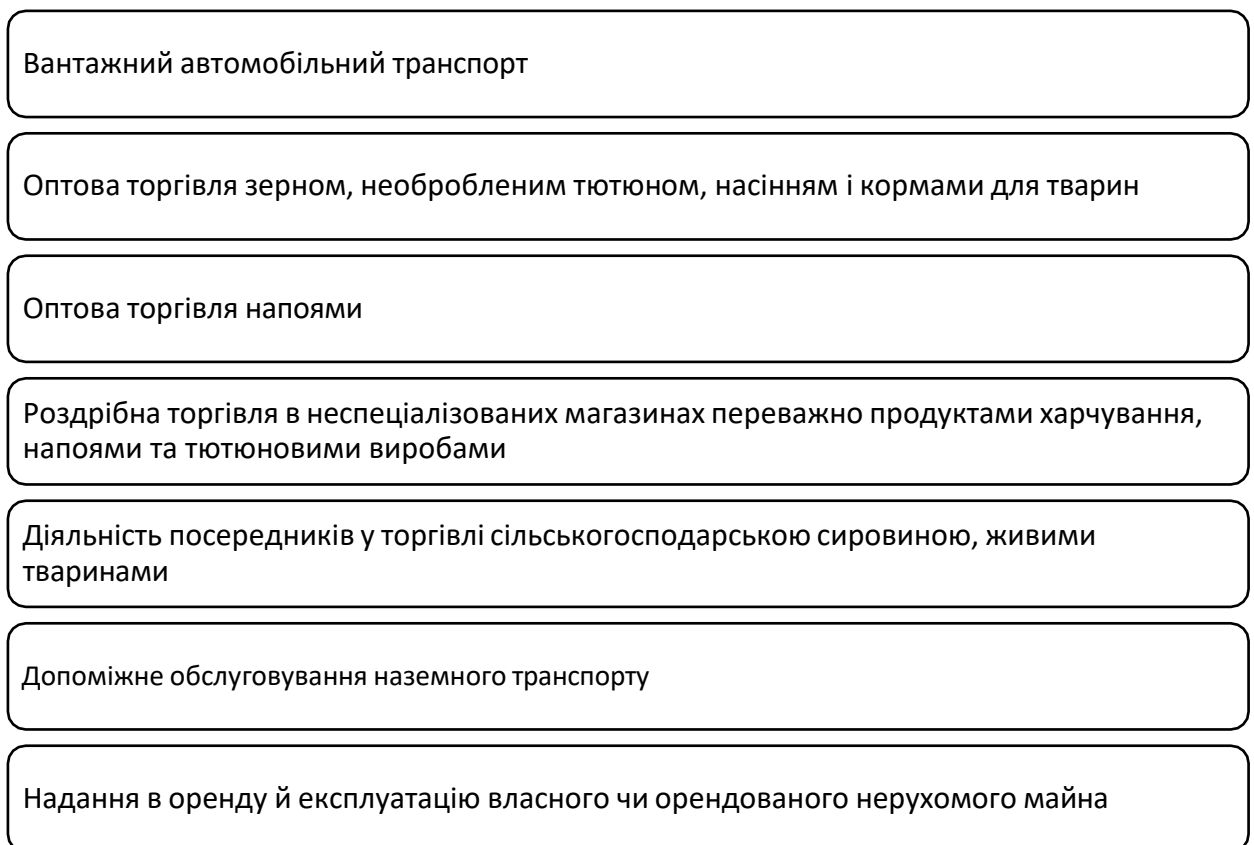


Рис. 2.1 Напрями діяльності підприємства «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС»

Джерело: додаток (статут)

Управлінням операційною діяльністю товариства займається директор Кузнєцов Микола Миколайович. Організаційна схема (структура управління) підприємства наведена на рисунку 2.2.

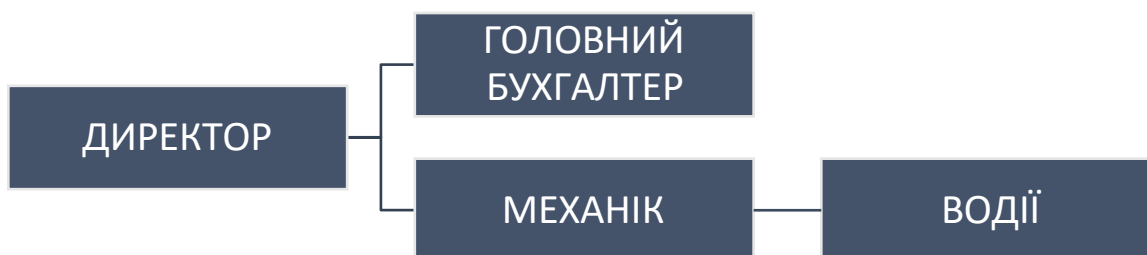


Рис. 2.2. Організаційна схема підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерело: додаток (статут)

Бухгалтерія, окрім безпосередніх економічних та облікових функцій, займається кадрами, маркетингом та аналітикою для керівника підприємства. За функцію технічного обслуговування відповідає на підприємстві механік. Керівник (директор) здійснює загальне управління. Через його роботу і бухгалтерію відбувається замовлення транспорту, планування маршрутів, обслуговування автомобільної техніки.

Бухгалтер також проводить облік фінансової діяльності, підготовку фінансової звітності для внутрішнього користування (управління), подання інформації до податкових органів та надання інформації зацікавленим сторонам, відповідає за розрахунок, сплату та відображення податків, забезпечує ведення звітності згідно із вимогами законодавства, бере участь у розробці бюджетів.

Механік на підприємстві «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» виконує завдання, пов'язані з обслуговуванням і ремонтом: діагностика та ремонт вантажних

автомобілів, регулярне технічне обслуговування (заміну мастила, фільтрів, інших запасних частин), аналізує скарги водіїв щодо проблем з автомобілем, проводить ремонт та обслуговування двигуна, ремонт ходової частини автомобіля. Він може також встановлювати додаткове обладнання на автомобілі, таке як системи безпеки, системи навігації тощо.

Водії на підприємстві займаються процесом перевезення вантажів з одного місця в інше (згідно домовленостей із клієнтом). Вони оперують вантажними автомобілями, забезпечуючи безпечну їзду. Також вони забезпечують безпечне перевезення вантажів, дотримуючись встановлених протоколів безпеки. Водії також несуть відповідальність за регулярне обслуговування та догляд за транспортними засобами (перевірку рівня палива, мастила, справність гальм та керма). Вони повинні стежити за ознаками потенційних поломок і повідомляти про них механіку та директору.

На підприємстві ставляться особливі вимоги до водіїв (оскільки їх робота є специфічною): обов'язкове проходження медичного огляду один раз на рік, а також щоденний лікарський огляд перед виїздом.

2.2. Аналіз основних економічних показників стану підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Характеристика діяльності підприємства не пов'язана із переробкою сировини, оскільки предметом його праці є вантаж та його переміщення в часі і просторі. Характеристика діяльності товариства за основними показниками, що стосуються вартості основних засобів, доходу, собівартості, капіталу, заборгованості, пробігу та обсягу переміщених вантажів за період з 2018 по 2022 роки, проаналізована та показана в табл. 2.1. До речі, продукція автотранспорту вимірюється в тонно-кілометрах.

Підприємство самостійно здійснює вантажні перевезення, проводить гаражне та технічне обслуговування, навантаження порожніх ваговозів, утримання транспортних агрегатів.

Характеристика діяльності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
Основні засоби (тис. грн.)	633,8	954,4	454,1	204,3	26,4	-607,4	4,2
Середньорічна вартість осн. засобів (тис. грн.)	720,0	794,1	704,3	329,2	115,4	-604,6	16,0
Чистий дохід (тис. грн.)	2 705,7	3 814,6	1 761,0	1 734,8	1 474,1	-1 231,6	54,5
Собівартість (тис. грн.)	2 600,0	3 659,5	2 598,6	928,3	1 067,1	-1 532,9	41,0
Валовий прибуток (тис. грн.)	105,7	155,1	837,6	806,5	407,0	301,3	385,1
Чистий прибуток (тис. грн.)	99,3	127,5	445,5	31,4	34,2	-65,1	34,4
Власний капітал (тис. грн.)	474,0	601,5	156,0	187,4	221,6	-252,4	46,8
Дебіторська заборгованість (тис. грн.)	372,4	0,4	0,0	161,5	7,5	-364,9	2,0
Кредиторська заборгованість (тис. грн.)	722,2	733,4	507,0	603,0	155,0	-567,2	21,5
Загальний пробіг автомобілів (тис.км)	108,7	116,4	87,3	27,4	15,2	-93,5	14,0

Продовження табл. 2.1

Пробіг автомобілів із вантажем (тис.км)	59,7	63,4	44,2	13,3	7,3	-52,4	12,2
Обсяг перевезених вантажів (тис.т)	9,4	10,5	7,6	1,7	0,7	-8,7	7,4
Вантажооборот (тис. ткм)	1 678,2	1 761,3	1 159,9	329,8	177,4	-1 500,8	10,6

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Інформація з табл. 2.1 свідчить про те, що основні засоби (залишкова вартість) протягом 2018-2022 рр. погіршилися на 607,4 тис. грн. (-95,8%). Середньорічна вартість основних засобів впродовж 2018-2022 рр. стала менше на 604,6 тис. грн. (-84%), що є негативним сигналом в роботі підприємства.

Чистий дохід за період 2018-2022 рр. зменшився на 1231,6 тис. грн. (-45,5%). Собівартість за період з 2018 р. до 2022 р. погіршилась на 1532,9 тис. грн. (-59%). Валовий прибуток продовж 2018-2022 рр. покращився на 301,3 тис. грн. (+285,1%). Чистий прибуток за період з 2018 р. до 2022 р. знизився на 65,1 тис. грн. (-65,6%).

Власний капітал упродовж 2018-2022 рр. скоротився на 252,4 тис. грн. (-53,2%). Дебіторська заборгованість впродовж 2018-2022 рр. зазнала негативних змін на 364,9 тис. грн. (-98%). Кредиторська заборгованість за період 2018-2022 рр. знизилась на 567,2 тис. грн. (-78,5%).

В даному випадку дебіторська заборгованість зменшилася і одночасно обсяг реалізації транспортних послуг підприємства скоротився, отже, це свідчить про зменшення попиту на послуги підприємства. Зменшення кредиторської заборгованості відображає скорочення обсягу закупівель, що є наслідком зменшення виробництва.

Загальний пробіг автомобілів упродовж 2018-2022 рр. погіршився на

93,5 тис.км (-86%). Пробіг автомобілів із вантажем упродовж 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 52,4 тис.км (-87,8%).

Обсяг перевезених вантажів впродовж 2018-2022 рр. погіршився на 8,7 тис.т (-92,6%). Вантажооборот за період з 2018 р. до 2022 р. погіршився на 1500,8 тис. ткм (-89,4%) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка вантажообороту підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за роки 2018-2022 рр.

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Результати аналізу структури та динаміки активів підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» унаочнено в табл. 2.2. Слід акцентувати увагу на тому, що за роки з 2018 по 2022 вартість необоротних активів (ці активи є ключовими) упала майже у п'ять разів. Взагалі, необоротні активи автотранспортного підприємства – це, перш за все, вантажні автомобілі, гараж, ремонтне та підйомне обладнання, а також обладнання для технічної діагностики. На додачу, оборотні активи підприємства також зменшилися. Первісна вартість основних засобів скоротилася у 6 (!) разів. Це, безумовно, негативний показник для забезпечення стійкої діяльності підприємства. Тобто, констатуємо: стан основних засобів суттєво погіршився за останні п'ять років. Єдиний показник, який значно виріс – це запаси (купівля запасних частин та бензину і мастил).

Структура та динаміка активів ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Найменування показників, тис. грн	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
Необоротні активи	638	958	458	208	30	-607	4,8
Основні засоби	634	954	454	204	26	-607	4,2
первісна вартість	1 061	1 544	1 052	627	184	-877	17,3
знос	427	590	597	423	157	-269	36,9
Інші необоротні активи	4	4	4	4	4	0	100,0
Оборотні активи	558	377	205	582	346	-212	62,0
Запаси	117	189	177	245	317	200	271,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	372	0	0	162	8	-365	2,0
Гроші та їх еквіваленти	66	186	28	175	22	-44	33,4
Витрати майбутніх періодів	3	1	0	0	0	-3	0,0

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Необоротні активи упродовж 2018-2022 рр. зазнали негативних змін на 607 тис.грн. (-95,2%). Основні засоби за період 2018-2022 рр. погіршилися на 607 тис.грн. (-95,8%), в т.ч. первісна вартість упродовж 2018-2022 рр. зазнала негативних змін на 877 тис.грн. (-82,7%), знос продовж 2018-2022 рр. знизився на 269 тис.грн. (-63,1%).

Інші необоротні активи упродовж 2018-2022 рр. були на рівні 4 тис.грн.

Оборотні активи протягом 2018-2022 рр. понизилися на 212 тис.грн. (-38%). Запаси упродовж 2018-2022 рр. збільшилися на 200 тис.грн. (+171,2%) (рис. 2.4).

Інша поточна дебіторська заборгованість протягом 2018-2022 рр. стала

менше на 365 тис.грн. (-98%). Гроші та їх еквіваленти за період з 2018 р. до 2022 р. погіршилися на 44 тис.грн. (-66,6%). Витрати майбутніх періодів впродовж 2018-2022 рр. скоротилися на 3 тис.грн. (-100%).

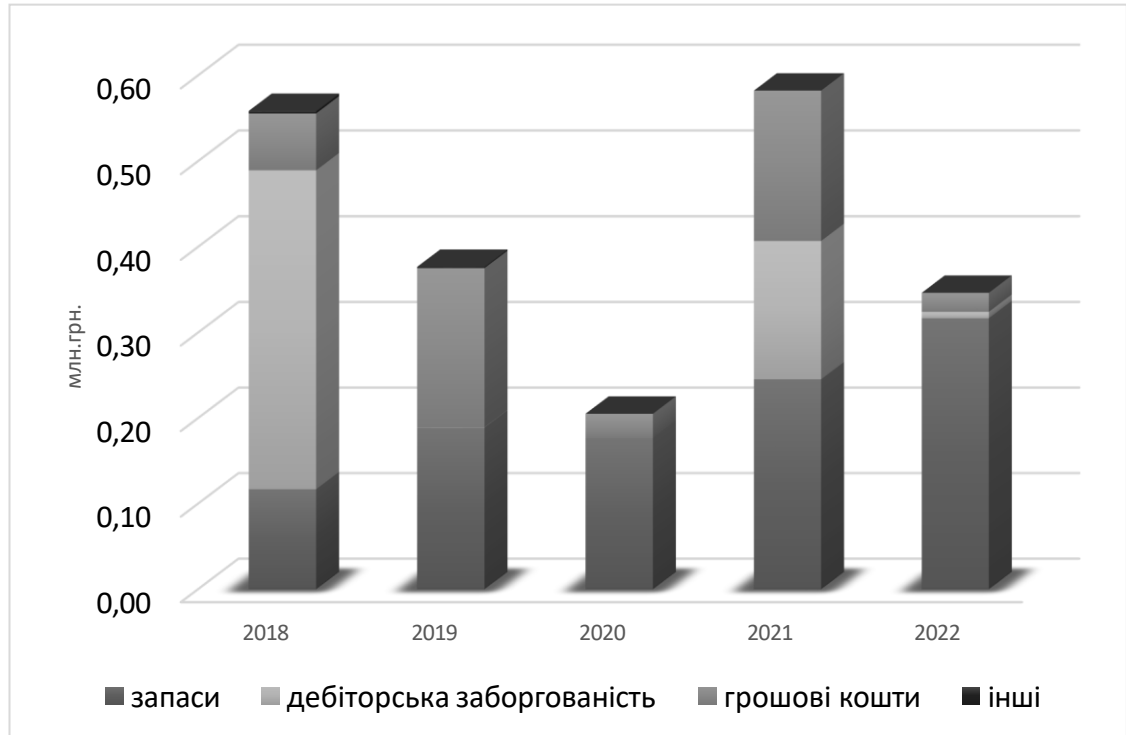


Рис. 2.4 Аналіз динаміки оборотних активів підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Власний капітал автотранспортного підприємства складається із статутного (кошти, які власник вклав у підприємство), додаткового, резервного (частина прибутку, яка відводиться з метою компенсації можливих збитків або непередбачених витрат) та нерозподілених прибутків. Важливо зазначити, що власний капітал може змінюватися з часом внаслідок прибутків або збитків, змін статутного капіталу або резервування прибутків.

Аналіз (результати його проведення) структури та динаміки власного капіталу підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» наведений в табл. 2.3. Як видно нам з табл. 2.3 статутний, додатковий та резервний капітал підприємства не змінювалися протягом п'ятирічного терміну аналізу.

**Аналіз структури та динаміки власного капіталу
підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»**

Назва показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
Статутний капітал	474	474	474	474	474	0	100,0
Додатковий капітал	25	25	25	25	25	0	100,0
Резервний капітал	1	1	1	1	1	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-26	101	-344	-313	-279	-252	-1059,7
Власний капітал, усього	474	602	156	187	222	-252	46,8

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Статутний капітал продовж 2018-2022 рр. залишився на рівні 474 тис. грн. Додатковий капітал упродовж 2018-2022 рр. не змінився, і становив 25 тис. грн. Резервний капітал за період 2018-2022 рр. не змінився, і складав увесь час 1 тис. грн.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за період з 2018 р. до 2022 р. понизився на 252 тис. грн. (-1159,7%).

Власний капітал в цілому за період з 2018 р. до 2022 р. зменшився на 252 тис. грн. (-53,2%). Власний капітал (загальна сума) у 2018 році був на рівні статутного через збитки в обсязі 26 тис. грн. Наступний 2019 рік був для підприємства прибутковим. Потім у підприємства спостерігалися збитки упродовж трьох років з 2020 до 2022 років. Безперечно, збитковість діяльності

підприємства – негативне явище і свідчить про необхідність поліпшення роботи з ризиками. Динаміка зобов’язань – у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз структури та динаміки зобов’язань
підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
Поточні зобов’язання	722	733	507	603	155	-567	21,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	115	97	116	109	45	-70	39,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	92	67	4	83	2	-90	1,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	3	7	5	1	0	-3	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	13	20	16	29	2	-11	14,8
Інші поточні зобов’язання	0	0	0	382	107	107	100,0

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Що стосується результатів аналізу по зобов'язанням підприємства, потрібно підкреслити, що «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» не мало довгострокових зобов'язань за період з 2018 р. до 2022 р. Натомість поточні зобов'язання у нас є можливість проаналізувати.

Поточні зобов'язання протягом 2018-2022 рр. скоротились на 567 тис. грн. (-78,5%), та склалися з наступних складових.

Короткострокова (поточна) кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги за період роботи «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з 2018 по 2022 рр. зазнала змін у бік зменшення на 70 тис. грн. (-60,8%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом протягом 2018-2022 рр. зменшилась на 90 тис. грн. (-98,4%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування впродовж роботи «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з 2018 року по 2022 рік стала менше на 3 тис. грн. (-100%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці впродовж 2018-2022 рр. скоротилася на 11 тис. грн. (-85,2%).

Крім того, інші поточні зобов'язання, яких не було у підприємства у 2018-2020 рр., але впродовж 2020-2022 рр. вони вирости. Порівняно із 2018 р. вони збільшилися на 107 тис. грн. (+100%).

Отже, підприємство знайшло можливості погасити свої заборгованості перед кредиторами, що в цілому вплинуло на загальний рівень зобов'язань позитивно та дещо покращило процес управління платежами і фінансове становище загалом. Але і рівень бізнес-активності не можна у зв'язку з цим характеризувати як задовільний, оскільки він знизився. Інші поточні зобов'язання зросли.

Необхідність підвищення ефективності та результативності процесу управління ризиками підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» обумовлює запит на формування усебічного кількісного та якісного аналізу ризиків підприємства, який здійснимо у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Кількісний та якісний аналіз ризиків діяльності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Аналіз ризиків автотранспортного підприємства – це важливий етап в управлінні ними, який дає можливість зібрати необхідну базу інформації для ухвалення рішень щодо нівелювання негативних наслідків різних подій, що можуть загрожувати досягненню бізнес-цілей підприємства.

Передусім, динаміка доходів та витрат (фінансових результатів) підприємства може дати деяке уявлення про дієвість заходів з управління ризиками його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки доходів і витрат підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
Чистий дохід	2 706	3 815	1 761	1 735	1 474	-1 232	54,5
Собівартість реалізованої продукції	2 600	3 660	2 599	928	1 067	-1 533	41,0
Валовий прибуток	106	155	-838	807	407	301	385,1
Інші операційні доходи	0	0	446	0	0	0	-
Прибуток від операційної діяльності	106	155	-392	807	407	301	385,1
Інші доходи	17	28	5	110	163	147	978,4
Інші витрати	23	56	58	885	536	513	2 321,2
Чистий прибуток	99	128	-446	31	34	-65	34,4

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Отже, як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції протягом 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 1232 тис. грн. (-45,5%).

Собівартість реалізованої продукції протягом 2018-2022 рр.

погіршилась на 1533 тис. грн. (-59%). Валовий прибуток за період з 2018 р. до 2022 р. став більше на 301 тис. грн. (+285,1%).

Фінансовий результат від операційної діяльності продовж 2018-2022 рр. збільшився на 301 тис. грн. (+285,1%). Інші доходи за період з 2018 р. до 2022 р. збільшились на 147 тис. грн. (+878,4%). Інші витрати протягом 2018-2022 рр. збільшились на 513 тис. грн. (+2221,2%). Чистий прибуток упродовж 2018-2022 рр. зменшився на 65 тис. грн. (-65,6%).

Ліквідність, по суті, це – фінансова властивість продукції або активу, що характеризує шанси швидкого знайдення покупця на ринку для цього активу. Простіше продати саме ліквідний товар. Унікальний електронний мікроскоп навряд чи вдасться швидко продати за ціною, якої він вартий. Складно також продати велику вантажівку швидко і без втрат. А от комп'ютер, холодильник чи кавомашину продати легше, на них запит на ринку стійкий. Найбільшою ліквідністю (абсолютною) характеризуються гроші. Зміну коефіцієнта поточної ліквідності та швидкої ліквідності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» зображено на рис. 2.5

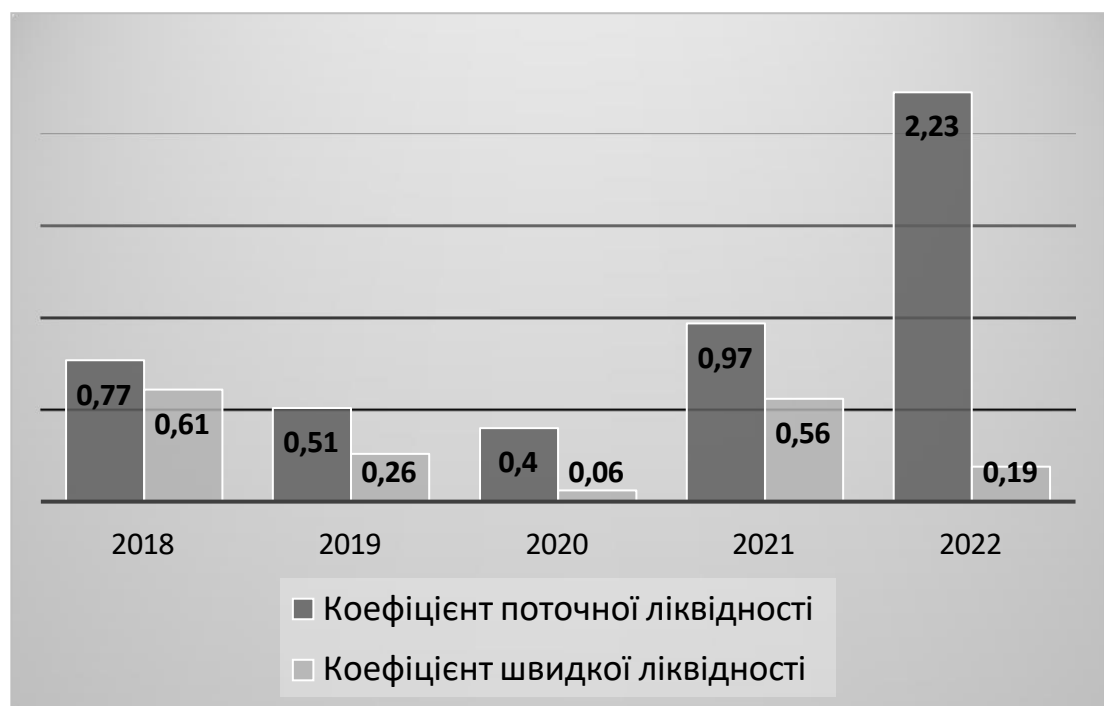


Рис.2.5 Зміна показників поточної та швидкої ліквідності «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності - одна з базових ознак ліквідності (платоспроможності). Він показує фінансову платоспроможність суб'єкта господарювання, а також його здатність до покриття наявних боргів. Ліквідність у загальному вигляді дає можливість продіагностувати ліквідність активів підприємства, виступаючи сигналом про достатність фінансів для покриття поточних зобов'язань суб'єкта економіки. Загалом, за період з 2018 р по 2022р. показники ліквідності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» покращилися (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,77	0,51	0,40	0,97	2,23	+1,46	288,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,61	0,26	0,06	0,56	0,19	-0,42	31,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,092	0,253	0,056	0,291	0,143	+0,051	155,7
Чистий оборотний капітал	-164	-357	-302	-21	191	+355	116,7

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності за період 2018-2022 рр. виріс на 1,46 (+188,9%) з 0,77 у 2018 р. до 2,23 у 2022 р. Він у 2022 році мав найбільше значення за всі роки спостережень.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за період 2018-2022 рр. став менше на 0,42 (-68,7%) з 0,61 у 2018 р. до 0,19 у 2022 р. Цей коефіцієнт знизився і порівняно із попереднім, 2021 роком.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності упродовж 2018-2022 рр. збільшився на 0,051 (+55,7%) з 0,092 у 2018 р. до 0,143 у 2022 р. Чистий оборотний капітал

впродовж 2018-2022 рр. покращився на 355 тис. грн. (+16,7%).

Далі перейдемо до оцінювання ділової активності підприємства, оскільки ця частина аналізу показує, наскільки ефективно суб'єкт може використовувати доступні йому ресурси, таких як праця (персонал), капітал (основний і оборотний), матеріали та технології, для досягнення бажаних цілей. Бізнесова активність залежить від конкурентного середовища, в якому підприємство провадить свою діяльність, та від його здатності до гнучкості та адаптації до змін у ньому, від спроможності грамотно управляти ризиками своєї діяльності.

Підвищити свою ділову активність підприємство може за допомогою покращення управління процесами (використання ІТ-рішень, стандартизація процесів, оптимізації роботи із постачальниками та замовниками, відстеження та постійний контроль результатів), розширення асортименту послуг, розвитку маркетингової стратегії, інвестування в сучасні технології, підвищення кваліфікації працівників підприємства (навчання та професійний розвиток).

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності ТОВ “ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС”

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	2,26	2,86	2,66	2,19	3,91	1,65	173,0
Коефіцієнт оборотності запасів	23,19	20,20	9,98	7,08	4,66	-18,53	20,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,27	9536,5	—	10,74	196,55	189,28	2705,0

Продовження табл. 2.7

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,08	17,51	12,49	7,85	30,46	19,38	275,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,71	6,34	11,29	9,26	6,65	0,94	116,5
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,27	4,00	3,88	8,49	55,84	51,57	1308,0

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Коефіцієнт оборотності активів підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за період з 2018 р. до 2022 р. поліпшився на 1,65 (+73%) з 2,26 у 2018 р. до 3,91 у 2022 р. Зазначений показник у 2022 році має найбільше значення за всі п'ять років терміну аналізу (всі інші роки він не піднімався до позначки 3).

Коефіцієнт оборотності запасів протягом 2018-2022 рр. зменшився і досить суттєво: на 18,53 (-79,9%) з 23,19 у 2018 р. до 4,66 у 2022 р., що свідчить про уповільнення ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» впродовж 2018-2022 рр. став більше на 189,28 (+2605%) з 7,27 у 2018 р. до 196,55 у 2022 р. Порівняно з 2021 роком у 2022 році він більше майже у двадцять разів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості упродовж 2018-2022 рр. поліпшився на 19,38 (+175%) з 11,08 у 2018 р. до 30,46 у 2022 р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за період 2018-2022 рр. виріс на 0,94 (+16,5%) з 5,71 у 2018 р. до 6,65 у 2022 р., хоча у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком він став менше.

Коефіцієнт оборотності основних засобів підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» продовж 2018-2022 рр. зріс на 51,57 (+1208%) з 4,27 у 2018 р. до 55,84 у 2022 р.

Ризик та фінансова стійкість підприємства є тісно пов'язаними концепціями. Так, ризик може вплинути на фінансову стійкість підприємства, а фінансова стійкість навзаєм може вплинути на здатність підприємства керувати ризиками. Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність досягти своїх стратегічних і оперативних цілей та зберегти свою фінансову позицію в майбутньому.

Якщо підприємство ефективно керує своїми витратами (може знизити непродуктивні витрати) або збільшити свій прибуток, приймаючи стратегічні рішення на основі аналізу ризиків, його фінансова стійкість зможе покращитися. З іншого боку, недостатня увага до ризиків може призвести до втрати його фінансової стійкості. Аналіз стану фінансової стійкості «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» наведений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз стану фінансової стійкості підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,52	1,22	3,25	3,22	0,70	-0,82	45,91
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,40	0,45	0,24	0,24	0,59	0,19	148,50
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,35	-0,59	-1,94	-0,11	0,86	1,21	249,68

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Як можна побачити, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів за період з 2018 р. до 2022 р. зменшився на 0,82 (-54,1%) з 1,52 у 2018 р. до 0,7 у 2022 р.

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-

СЕРВІС» впродовж 2018-2022 рр. зріс на 0,19 (+48,5%) з 0,4 у 2018 р. до 0,59 у 2022 р. Коефіцієнт маневреності власних коштів за період 2018-2022 рр. збільшився на 1,21 (+149,7%) з -0,35 у 2018 р. до 0,86 у 2022 р.

Діагностування рентабельності підприємства також є важливою складовою аналізу ризикованості його діяльності та спроможності управляти ризиками (табл. 2.9). Рентабельність та економічний ризик є двома аспектами фінансової діяльності підприємства, які тісно пов'язані між собою. Економічний ризик та рентабельність мають взаємний вплив.

Таблиця 2.9

Аналіз показників рентабельності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2022 від 2018	Відносне відхилення 2022 від 2018
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт рентабельності активів	0,083	0,096	-0,672	0,040	0,091	0,008	109,4
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,209	0,212	-2,856	0,168	0,154	-0,055	73,8
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,037	0,033	-0,253	0,018	0,023	-0,013	62,7
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,157	0,134	-0,981	0,154	1,295	1,139	825,1

Джерело: бухгалтерська та фінансова звітність підприємства

Рентабельність є ключовим показником фінансової успішності підприємства, а економічний ризик може впливати на доходи та витрати підприємства, що своєю чергою позитивно або негативно впливатиме на рентабельність. Отже, підприємство повинно забезпечувати баланс між

рентабельністю та економічним ризиком, щоб забезпечити стабільність та успішність своєї діяльності.

Коефіцієнт рентабельності активів підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» продовж 2018-2022 рр. зріс на 0,008 (+9,4%) з 0,083 у 2018 р. до 0,091 у 2022 р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу протягом 2018-2022 рр. став менше на 0,055 (-26,2%) з 0,209 у 2018 р. до 0,154 у 2022 р.

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» впродовж 2018-2022 рр. став менше на 0,013 (-37,3%) з 0,037 у 2018 р. до 0,023 у 2022 р. Коефіцієнт рентабельності основних засобів продовж 2018-2022 рр. виріс на 1,139 (+725,1%) з 0,157 у 2018 р. до 1,295 у 2022 р.

Також дослідження показало, що у підприємства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з великою імовірністю можуть траплятися такі ризики:

1. фінансові ризики, оскільки підприємство стикається з фінансовими проблемами, такими як недостатність коштів для придбання або підтримки автопарку, непередбачені витрати на ремонт та обслуговування транспортних засобів, нестача фінансування для заробітної плати працівникам через нестабільність цін на пально-мастильні матеріали, затримки у платежах від замовників послуг;

2. ризики, пов'язані із замовниками (зміна потреб та вимог клієнтів може вплинути на прибутковість);

3. конкурентні ризики, пов'язані із появою нових конкурентів або зниження попиту на послуги підприємства можуть вплинути на його прибутковість та ринкову позицію;

4. проблеми з логістикою, такі як затримки в постачанні, недостатній обсяг транспортних засобів або неефективне прокладання маршрутів також є ризиком;

5. репутаційні ризики через можливі негативні відгуки клієнтів, неякісне обслуговування залишаються завжди.

всРОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**3.1. Рекомендації стосовно впровадження ризик-менеджменту у ТОВ
«ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»**

Вивчення можливостей настання ризикованих ситуацій на автотранспортному підприємстві, яке використано в роботі як практична база, показало, що ризики тут можуть включати широкий спектр небезпек і проблем. Це, зокрема, дорожньо-транспортні пригоди, втрати вантажу, пожежі, збитки через крадіжки та навмисне пошкодження, ризики під час перевезення небезпечних речовин, зруйновані логістичні шляхи, втрата зв'язку із постійними партнерами.

В цьому плані важливо ефективізувати планування роботи. Так, війна зробила неможливим довгий горизонт планування і тепер для досліджуваного автотранспортного підприємства короткострокові плани вимірюються не строками довжиною у півроку-рік, а тижнями та місяцями. Плани руйнуються через обставини та ситуації, які, на жаль, нереально передбачити. Проте ефективізувати планування можливо і потрібно.

Нами пропонуються наступні підходи до ефективізації господарського планування в умовах ризику. Вони полягають у наступному.

1. Прописувати плани в чотирьох сценаріях: «зеленому» (який передбачає, що ситуація буде рухатися за звичним розкладом), «жовтому» (коли звичний перебіг подій не виконується), «червоному» (коли стаються критичні зміни, які потребують задіювання плану Б, але ситуація залишається умовно контрольованою) та «чорному» (коли обставини повністю руйнують плани і, головне, – вижити). Якщо розсудливо та спокійно розписати всі альтернативні сценарії, підприємство матиме план.

2. Використовувати креативно-творче планування. Розробка декількох

стратегій (декілька варіацій є позитивом для бізнесу загалом і підприємства «Інгул-опт-сервіс» зокрема). Потрібно скреативити та передбачити якомога більше можливих найбільш імовірних сценаріїв майбутнього, використовуючи метод «що, якщо?». До прикладу, що буде, якщо не стане світла? Якщо це буде тривати декілька діб? А якщо поблизу впаде ракета? Потім необхідно викреслити найбільш нереалістичні варіації майбутнього та формувати план дій у окремих сценаріях.

3. Не слід керуватися емоціями під час планування. Загроза цілить у найглибші страхи та тривоги, і менеджери відкладають планування. Але підприємство завжди повинно мати плани безперервності бізнесу.

4. Потрібно мати в арсеналі позитивні сценарії. Керівник підприємства повинен розпоряджатися достатньою кількістю позитивних сценаріїв, щоб заряджати свій колектив та мотивувати. Потрібно показати, що, до прикладу, переваг від зміни маршрутів руху автотранспорту підприємства більше, ніж від того, що бізнес залишається в стані заморожування. Менеджер має довести, що це – сценарій не виживання, а дій, які з певною ймовірністю допоможуть зробити бізнес кращим.

Успішне впровадження і підтримка системи ризик-менеджменту на підприємстві включає, на наш погляд, певні поетапні дії. При цьому, на рівні кожного співробітника та відділу підприємства, ризик-менеджмент має бути інтегрований у загальну корпоративну культуру і кожен повинен знати і розуміти, що справи суміжного відділу – це і гарантія його роботи завтра.

Тому перший крок у ризик-менеджменті – створення згуртованої команди з представників, які відповідають за різні напрямки роботи підприємства: нові проєкти, фінанси, операції, маркетинг. Це мають бути фахівці з досвідом управління ризиками та бажанням постійно навчатися.

Наступне: оцінка потенційних ризиків. Потрібно розглянути всі аспекти діяльності підприємства і визначити потенційні ризики, з якими стикається підприємство. Це можуть бути ризики персоналу, фінансові ризики, ризики з постачанням, ризики комунікації, конкурентні ризики, ризики виробництва

тощо. Потрібно мати перелік ризиків і постійно його оновлювати.

Далі необхідно оцінити ймовірність та силу впливу, для цього потрібно визначити ймовірність виникнення кожного із переліку ідентифікованих ризиків та визначити силу впливу на підприємство. Оцінювати можна за шкалою від мінімального до максимального.

І, логічно, далі має бути розробка стратегій управління кожним ризиком. Це може включати прийняття заходів для зменшення ризику, відмову від операції, створення «подушки безпеки», тобто резерву.

Дієздатна система ризик-менеджменту у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» має також передбачати гнучкі підходи до планування. Дійсно, засади гнучкого планування використовуються в кризові часи, коли класичне планування не дає уявлення про алгоритм дій з урахуванням можливих екстрених змін та великої кількості серйозних ризиків. Водночас, потрібно підкреслити, що коли зміни відбуваються щодня, підприємство має бути гнучким і здатним оперативно та грамотно коригувати плани.

Потрібно безперервно збирати максимально можливий обсяг інформації про автотранспортну галузь, в якій працює підприємство, і систематизувати її. Без конкурентного аналізу бізнесу не існує, тому що підприємець повинен мати повну картину проблем галузі та розуміння запитів споживачів. Чим якісніше зроблені дослідження, тим більша користь для бізнесу і керування справами.

Фокусування на головному повинно відбуватися на базі важливих фактів, трендів, графіків, статистики. Питання про головні актуальні потреби бізнесу корисно виділяти як ключові і рухатися цим вектором.

Аналіз цілей має стати постійним, цілі змінюються – це об'єктивний процес. З початку маркетингового року до сьогоденного моменту цілі підприємства, звісно, суттєво змінилися. Тому корисно робити «прибирання» у бізнесі з точки зору актуальності бізнес-цілей. У підсумку частина цілей відпадає, деякі – відкладаються у часі.

Прописана система показників, що демонструє поточне становище

підприємства та розробка короткотермінових планів є гарним правилом роботи в умовах ризику. Отже, потрібно занотовувати цілі, відслідковувати прогрес, коригувати плани і планувати далі.

Як було нами висвітлено раніше (у першому розділі роботи), система управління ризиками діяльності підприємства має значний арсенал прийомів та методичних підходів до нейтралізації, мінімізації та фінансування ризиків. На нашу думку, диверсифікація ризиків є методом, який добре себе зарекомендував і є цілком застосовним відносно досліджуваного в роботі підприємства. Під диверсифікацією розуміємо розпорошення економічного ризику за допомогою розділення активів та капіталу між різними напрямками діяльності та інвестування.

Як демонструють успішні практичні кейси та переконують теоретичні наробки учених, механізм диверсифікації використовують передусім для нейтралізації негативних наслідків. Особливо важливо це для українського автотранспортного ринку в умовах сьогоденного порядку правового регулювання в умовах воєнного стану, коли колишній ринковий механізм практично був знищений агресором на початку війни. Звісно, вітчизняний автотранспортний бізнес не був підготовлений до умов війни, оскільки військові дії стали причиною зміну курсу валют, підвищили ціну пального, змінили логістику перевезень та утворили серйозні проблеми для автотранспортного бізнесу загалом. До прикладу, черги, утворені на пункті пропуску «Порубне-Сірет» через кордон з Румунією, склали від 35 до 50 км. Фактично таймінг виїзду становив від семи днів. Реальність така: водій не може спати, оскільки непокоїться про те, що його об'їдуть інші вантажівки. Відповідно ризик невчасної доставки вантажу і ризик аварій зростає в рази.

Отже диверсифікація ризиків діяльності сьогодні набула особливого значення. Диверсифікація ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС», на нашу думку, може бути здійснена за певними принципами. Основні принципи, за якими варт диверсифікувати ризики, зведені нами на рис. 3.1



Рис. 3.1. Принципи диверсифікації ризиків

Джерело: розроблено автором

Розширення географічного охоплення підприємства через розширення маршрутів та відкриття нових пунктів призначення дозволить ТОВ «Інгул-опт-сервіс» проникнути на нові ринки і залучити нових клієнтів.

Сегментна диверсифікація через обслуговування різних сегментів ринку (вантажного та пасажирського транспорту) дасть змогу розширити клієнтську базу та знизити ризики, пов'язані з кон'юктурою ринку.

Інновації дозволять ТОВ «Інгул-опт-сервіс» стати більш адаптованим та пристосовуватись до змін на ринку. Швидка реакція на змінні умови, нові технології або зміни у поведінці споживачів допоможуть уникнути великих ризиків, пов'язаних із застарілістю підходів до бізнесу або незадоволеними потребами ринку, шляхом швидкого впровадження нових інновацій. Це також означає і набуття конкурентних переваг. Отже, розвиток інноваційної

культури та стимулювання творчості серед працівників ТОВ «Інгул-опт-сервіс» сприятиме знаходженню нових рішень та адаптуванню до змін. Сприяння внутрішній підприємливості та ініціативам співробітників сприятиме стійкості підприємства.

Інтеграційність у контексті диверсифікації означає розширення діяльності підприємства на різні ланки постачальницького ланцюжка, наприклад, придбання власних складів сортування. Горизонтальна інтеграція включає об'єднання з іншими автотранспортними підприємствами.

Асортиментна диверсифікація передбачає розширення видів транспортних послуг, що надаються підприємством. Наприклад, компанія може почати пропонувати логістичні послуги, складські послуги або кур'єрську доставку. Це дозволяє підприємству використовувати свої ресурси більш ефективно та розширювати свою присутність на ринку.

Варто підкреслити, що успішна диверсифікація означає передусім, диверсифікацію інвестиційної валізи, тобто розділення капіталу між активами різного походження для притлумленого ризику збитків. Це фундаментальне правило інвестування, яке має виконувати кожен суб'єкт господарювання.

Диверсифікація – це далеко не порожня примха, а необхідність, оскільки інвестування – це процес прийняття управлінського рішення в умовах непередбачуваності майбутнього. Тому навіть професійний аналіз не зможе врятувати підприємство від втрат у разі непередбаченого перебігу подій.

Ще один важливий момент методичних підходів до вироблення рекомендацій щодо впровадження ризик-менеджменту у ТОВ «Інгул-опт-сервіс». Диджитал-рішення в бізнесі сприяють успішності його ведення, але також спричиняють і певні ризики. Ковід-спровокована диджиталізація та анаболічний поступ цифрової економіки критично змінюють цілі індустрії: банківський сектор, транспорт, туризм, сферу нерухомості, сферу освіти, але ці зміни потребують перегляду і адаптації ризик-політики підприємства.

Безпечне використання цифрових інструментів і запобігання витоку важливих даних - одне з ключових завдань ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

сьогодні.

Широка (тотальна) цифровізація бізнесу загалом і автотранспортного, зокрема, обтяжена зростанням числа інформаційних загроз для підприємств. Захист інформації стає складовою загальної програми дій підприємства. Побудова системи захисту має відбуватися з урахуванням деяких важливих моментів (рис. 3.2).

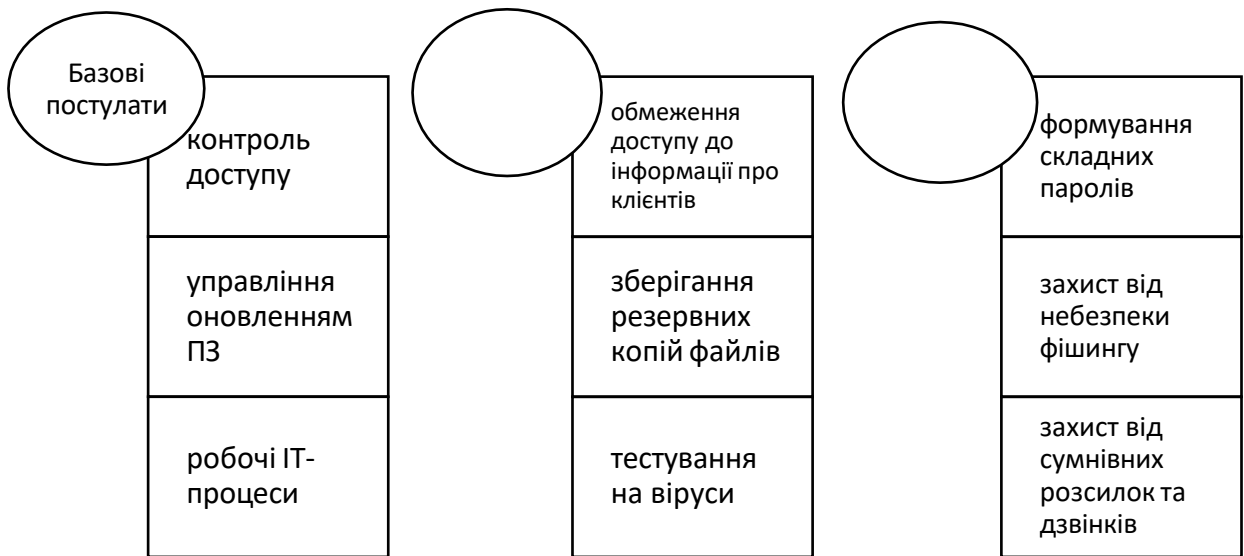


Рис. 3.2. Елементи системи захисту від диджитал-ризиків

Джерело: розроблено автором

1. Дотримання базових постулатів захисту. План захисту необхідно складати з урахуванням цінності інформації, а потім визначати та окреслювати загрози для кожного окремого типу даних. Знання можливих загроз дозволяє переходити до формування сценаріїв захисту. Ризик-менеджеру варто обмірковувати, як можна зменшити вплив можливих загроз або навіть уникнути їх. На наш погляд, базовий набір організаційних заходів, на яких варто сфокусуватися підприємству такий: контролювання доступу, управління актуальним оновленням ПЗ, робочі ІТ-процеси (формування і регулярний контроль резервних документів, фіксація дій в корпоративній системі, протекція від вірусів).

2. Використання детального чек-листа для контролю дій підрядників. Складання чек-листа обов'язкових питань до потенційних підрядників дає можливість дізнатися, як організована їхня система інформаційної безпеки. До прикладу, яким чином відбувається обмеження доступу до інформації про клієнтів, де та в який спосіб організовано збереження інформації, чи наявні резервні копії файлів, чи здійснюється їх тестування на віруси. Оптимально долучити слід ще запитання про те, чи має підрядник план реагування на надзвичайні ситуації, чи здійснюється оцінка ризиків, чи сформована політика конфіденційності, та чи призначені у них всередині підприємства відповідальні за таку політику особи.

3. Організація навчання працівників ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» має бути в пріоритеті, оскільки найбільш слабкий в їх системі елемент – це люди. Отже, важливо регулярно піднімати рівень знань та компетенцій працівників та нарощувати рівень їхньої цифрової грамотності. Потрібно безупинно вести пояснювальну роботу, чому важливо берегти приватні та корпоративні дані та навчати формувати складні паролі. Корисно розповідати та показувати, що таке хакерські ескапади, фішинг, який вигляд мають підозрілі листи та які можуть бути загрози та ризикові обставини. Роз'яснювати також потрібно, що не слід залишати конфіденційні дані (особисті та корпоративні) на сторонніх ресурсах. Потрібно завжди ретельно перевіряти URL-адресу, тому що фішинговий сайт для введення в оману користувача, як правило, відрізняється від офіційної комерційної платформи тільки однією цифрою чи буквою.

І головний момент: до кого потрібно звертатися в разі появи сумнівних розсилок або телефонних дзвінків. Як відомо, попереджений, значить – озброєний. А для підприємства працівники – це перша лінія оборони.

Слід визнати, що управління ризиками є обов'язковою складовою ефективного управління суб'єктом господарювання. Це ітераційний процес, який відбувається поетапно і дозволяє постійно тримати у фокусі уваги та вдосконалювати процес ухвалення рішень в менеджменті.

Аналіз ризиків, які обтяжують діяльність досліджуваного нами

підприємства, дозволили напрацювати опорні рекомендації щодо запровадження елементів керування ризиками у ризик-менеджменті на підприємстві ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС». Їх можна представити у такому вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Опорні рекомендації щодо керування ризиками в системі ризик-менеджменту у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Ризики	Рекомендації
ритмічності діяльності	створення планів реагування на випадок зменшення замовлень, зростання цін на сировину та матеріали тощо (процедури, розстановка працівників, інструменти реагування та інші ресурси)
диджитал-ризика	контроль роботи зв'язку та моніторинг програм для віддаленого доступу, антивірусні програми, оновлення програмного забезпечення, обережне поводження із конфіденційною інформацією
персоналу	аналіз ключових ролей працівників, які мають бути на робочих місцях, формування резервного плану у разі їхньої відсутності (існує суттєвий ризик нестачі людських ресурсів внаслідок військового призову та/або виїзду співробітників)
комунікації	контроль механізму комунікації із співробітниками, постачальниками, партнерами, владою
інфраструктури	забезпечення готовності інфраструктури збільшення навантаження та розробка заходів щодо збереження важливої інформації про клієнтів, фінансові записи, проєкти або інші конфіденційні дані

Джерело: розроблено автором

Крім того, зважаючи на специфіку господарської діяльності у сучасних

умовах військового стану в Україні суттєвим залишається ризик «втрати» керівника, тобто неможливість топ-менеджера виконувати свої функції через хворобу чи смерть, отже, доцільно додати інших підписантів.

Мобілізація керівника теж залишається вірогідною. Через процедуру бронювання військовозобов'язаних можна знизити цей ризик.

Репутаційні ризики і раніше існували, але нині активізувався новий спосіб позбування конкурентів через навішування ярлика зрадника, що фінансує війну. Довести, що це наклеп, буває іноді дуже складно, тому консультування із спеціалістами із піару може допомогти вжити превентивних заходів.

3.2. Напрями удосконалення управління ризиками персоналу в діяльності автотранспортного підприємства

Забезпечення належного навчання та підготовки персоналу, виконання стандартів безпеки, встановлення процедур протидії аваріям та надання необхідного обладнання можуть суттєво знизити ризики, пов'язані з людськими ресурсами у ТОВ «Інгул-опт-сервіс».

Загальний рівень культури підприємства, що націлена на мінімізацію усіх видів ризиків, – це значно більше, ніж її проголошені цінності. Отже, колективні переконання, етика, трудова поведінка надзвичайно впливає на успіх діяльності підприємства.

Для зниження ризику в операційній діяльності у ТОВ «Інгул-опт-сервіс» можна запропонувати деякі успішні сучасні технології управління.

Так, система моніторингу транспорту ВІ 868 TREK дозволяє в реальному часі відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, їх швидкість, стан палива тощо [51]. Це дасть можливість підприємству спланувати оптимальні маршрути, визначати ефективність використання палива, відстежувати часи доставки та оперативно вирішувати виробничі проблеми. При цьому, у відсотковому еквіваленті економія на пальному

складає 30% за рахунок різниці між показниками, зафіксованими на спідометрі автомобіля та реальними показниками пробігу, прорахованими системою GPS моніторингу FreeTrack. Економія на амортизації автомобіля складає 15%, це своєю чергою досягається завдяки грамотному та злагодженому управлінню диспетчером роботи водіїв. Економія, що отримується завдяки правильному транспортуванню продуктів та товарів складає 15%. Вона досягається завдяки моніторингу швидкості руху, дотриманню водіями заданих маршрутів, підвищенню продуктивності праці та дисциплінованості водіїв.

Окремою технологією управління ризиками автотранспортного підприємства, що доцільна для впровадження, є поліпшена аналітика даних, що дозволяє збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації. Це дає можливість виявляти тенденції, прогнозувати попит, визначати оптимальні режими руху, планувати обслуговування транспорту та оптимізувати виробничі витрати.

В цьому зв'язку робота персоналу бухгалтерсько-аналітичної служби може бути важливим інструментом для управління ризиками підприємства. Використання обліку в ризик-менеджменті має ґрунтуватися на наступних принципах:

- внутрішні контрольні процедури, а саме встановлення ефективних внутрішніх контрольних процедур, що допоможе знизити ризик фінансових помилок та шахрайства. Це може включати в себе розподіл обов'язків, подвійний контроль, перевірку документів та забезпечення точності та надійності фінансової інформації;

- бюджетування дозволяє керівництву оцінювати потенційні ризики та приймати управлінські рішення на основі цих оцінок. Бюджети можуть відображати потенційні прибутки та витрати, а також дозволяти керівництву розподіляти ресурси таким чином, щоб зменшити фінансові ризики;

- аналіз фінансової інформації для оцінки фінансового стану підприємства та ідентифікації потенційних ризиків. Шляхом виявлення похибок, незвичайних трендів або проблемних показників у фінансовій

звітності можна вчасно вжити заходів для управління ризиками та прийняття правильних керівних рішень;

-резервування на випадок можливих ризиків. Бухгалтерсько-аналітична служба визначає та оцінює потенційні ризики (фінансові, податкові, правові, операційні) за допомогою ретроспективного аналізу даних, факторів зовнішнього середовища та іншої інформації для визначення ймовірності та потенційного впливу ризиків на фінансові результати підприємства. Бухгалтерсько-аналітична служба визначає правила та процедури для формування резервів за допомогою створення спеціальних рахунків покриття потенційних витрат (до прикладу, резервний фонд на компенсацію витрат щодо ремонту автотранспорту або потенційних правових витрат).

Ще однією технологією зниження ризику в операційній діяльності у ТОВ «Інгул-опт-сервіс» є інтернет речей (Internet of Things, IoT). Інтернет речей передбачає підключення різних фізичних пристроїв до Інтернету, щоб обмінюватися даними та взаємодіяти один з одним. Підключення автотранспорту, дорожніх знаків, інфраструктури доріг, сенсорів та інших елементів до мережі Інтернет дає наступні переваги:

-можливість збирати великі обсяги даних про рух транспорту, стан доріг, енергоспоживання та інші параметри для більш ефективного управління трафіком, зменшення заторів, покращення безпеки дорожнього руху та ефективного використання ресурсів;

-автотранспорт, підключений до IoT, може передавати дані про своє місцезнаходження, швидкість, стан двигуна та іншу інформацію до централізованої системи, що дозволяє менеджменту в реальному часі відстежувати рух автотранспорту, реагувати на непередбачувані ситуації та оптимізувати роботу дорожньої мережі;

-підвищення безпеки автотранспорту шляхом встановлення систем спостереження, які виявляють небезпеку на дорозі та попереджають водіїв. Наприклад, системи контролю зони сліпого бачення, системи попередження про зіткнення та системи автоматичного екстреного попередження про

зіткнення чи раптова зупинка.

В епоху великих даних важливо навчити персонал етично ними керувати, а також надійно захищати та використовувати. Так, потрібно підвищити якість даних. Закумульована із зібраних даних інформація цінна, проте лише якщо менеджери підприємства можуть повністю їй довіряти і враховувати при прийнятті рішень. Щоб інформація була достовірною, важливо підбирати адекватні технології для її вилучення. Застосування предиктивної аналітики з імплантованими механізмами машинного передавання знань дозволить давати точніші прогнози.

Також важливо використовувати прозорі методи акумулювання. Етичне світорозуміння є необхідною умовою провадження бізнесової діяльності. Організації прагнуть взяти максимальну вигоду з потоку інформації про клієнтів, ринок і продажі. Проте навіть за умови що дані використовуються правомірним способом, клієнти можуть втрачати комфортний стан через нав'язливу демонстрацію того, як багато підприємство про них знає. І тут життєво важливо знайти баланс. Від етичної роботи з даними залежить довіра до імені підприємства.

Необхідно захищати дані і репутацію. Лише одне-єдине порушення безпеки здатне завдати шкоди репутації підприємству, відтак управління інформацією має бути в пріоритеті в порядку денному будь-якої бізнесової одиниці. Щоб не піддавати ризику репутацію, в середині підприємства має бути прийнята стратегія керування даними, повинні дотримуватися протоколи безпеки, а співробітники постійно мають навчатися, як протидіяти загрозам.

Має велике значення також відповідальність за дані. Безумовно, успіх бізнесової одиниці перебуває у безпосередньому зв'язку із даними господарської діяльності, саме тому функціональні підрозділи мають спільно з ІТ-службою відповідати за них. Необхідно сформулювати й дотримуватися внутрішньокорпоративних протоколів роботи з даними. Такий підхід підвищить їх якість і дасть шанс робити більш точні висновки, створити умови для їх захисту та гарантуватиме етичне поводження з інформацією.

Для навчання персоналу і зменшення ризиків у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» необхідно врахувати кілька ключових аспектів. Кілька рекомендацій, пропонованих нами, зібрані нами в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Ключові складові елементи організації навчання персоналу для зменшення ризиків у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Складова	Суть складової процесу
Оцінка потреб	Ретельна оцінка потреби у навчанні у ТОВ «Інгул-опт-сервіс». Виявлення областей, в яких персонал потребує додаткових навичок або знань для складання плану з урахуванням стратегічних цілей підприємства та потенційних ризиків та формування насиченого й динамічного навчального середовища.
Програма навчання	Розробка структурованої програми навчання на основі оцінки потреб персоналу, яка містить конкретні цілі, очікувані результати, зміст, методи, тривалість та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.
Ефективні методи навчання	Використання різних методів навчання для забезпечення ефективності процесу: семінари, тренінги, відеоконтент, штучний інтелект, сумісність програми навчання із смартфонами, гейміфікація, інтеграція із соціальними мережами, організована цифрова бібліотека. А також – віртуальна або доповнена реальність, для засвоєння матеріалу та комбінацію різних методів навчання (тренінгів, інтерактивних семінарів, онлайн-курсів тощо).
Індивідуалізація навчання	Врахування різних потреб і навичок персоналу із різним рівнем досвіду і знань та забезпечення можливості для самостійного навчання, де люди зможуть вибирати цікаві для них теми і розвивати свої навички у власному темпі.

Інтерактивність	Включення таких методів, як групові вправи, практичні завдання, дискусії сприяє активному залученню учасників навчання.
Залучення експертів	Привернення до навчання експертів (внутрішніх фахівців та зовнішніх консультантів) з аналітики даних, хмарних технологій, штучного інтелекту для проведення навчання або консультування персоналу.
Навчання на робочому місці	Передбачає передачу знань, навичок і компетенцій працівникам безпосередньо в їх робочому середовищі. Навчання може стосуватися розвитку професійних навичок (керівництво, комунікація, управління проєктами, розвиток креативно-творчих здібностей); безпеки і охорони праці включно із процедурами пожежної безпеки, першої допомоги та використання особистих захисних засобів. Тренінги з особистісних навичок (комунікаційні, міжособистісні, соціальні навички для поліпшення взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами).
Зворотний зв'язок	Навчання – це процес, де присутній взаємовплив і взаємозв'язок із можливістю для співпраці, обміну думками та зворотного зв'язку. Важливо створити відкрите середовище, де співробітники можуть дискутувати, обговорювати ідеї та отримувати фідбек щодо свого навчання.

Джерело: розроблено автором

Важливо також навчати працівників базовим комп'ютерним навичкам: роботі з операційною системою, розуміння файлової структури, роботі в Інтернеті. Також працівникам потрібні знання з інтернет-навігації: вміння

здійснювати ефективний пошук інформації в Інтернеті, оцінювати її правдивість, користуватися пошуковими системами, соціальними мережами.

На сьогодні необхідні також вміння використовувати електронну пошту, месенджери, соціальні мережі та інші інструменти для ефективної комунікації, спілкування і співпраці з іншими людьми в онлайн-середовищі. Крім того – використання програмного забезпечення для створення й організації документів, презентацій, календарів, завдань, спільної роботи над проєктами тощо. Треба володіти навиками аналізу даних і цифровим мисленням.

Фіналізуючи, підкреслимо, що навчання – це важливий інструмент сучасного менеджера, він є драйвером бізнесу, заходом для підвищення лояльності та залученості персоналу, способом зниження ризиків некомпетентності, неретельності та помилковості дій персоналу. Працівники, які працюють більш ефективно якісно та продуктивно, з одного боку – отримують задоволення від роботи, з іншого – сприяють розвитку підприємства.

3.3. Розробка інструментарію врахування економічних ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Для поліпшення інструментарію врахування економічних ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» пропонуємо розробку програми, основною метою якої є зниження можливих збитків підприємства, що вивчається нами. Програма врахування ризиків (ПВР) – комплексний інструмент, що відображає процес розробки або коригування процедур управління ризиками ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС». За нашими оцінками, внутрішні ризики складають близько 75% усіх ризиків, що чинять вплив на діяльність підприємства.

З-поміж внутрішніх операційних ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» найбільша шкода – від розкрадання ресурсів та неефективного виконання бізнес-процесів. Тобто, від незадовільного стану системи контролю всередині системи такі ризики можуть спричинити шкоду так само, як випадкові ризики.

Типовим прикладом випадкового ризику є ризик втрати замовників послуг. Як правило, ризик-менеджери оцінюють ймовірність настання і збитки від такого повороту подій, не розділяючи причини ризику на зовнішні і внутрішні. Втрату клієнтів дуже часто зручно пояснити зовнішніми факторами, нехтуючи недоліками внутрішньої якості бізнес-процесів.

Реалії такі, що нині бізнес в Україні перенасичують різноманітні перешкоди: війна, політична нестабільність, корупція, економічні негаразди, податковий тягар, нерозвинена інфраструктура, висока невизначеність майбутнього. Проте таким викликам підприємству складно протидіяти. А внутрішніми ризиками можна керувати, тому потрібно знаходити адекватні способи для цього.

Інструмент ПВР – це засіб, який використовується для ідентифікації, аналізу, оцінки та контролю ризиків в операційній діяльності, проєкті або організації процесу. Це може бути програмне забезпечення, методологія, шаблони, процедури або комбінація цих компонентів.

Інструменти управління ризиками покликані допомогти підприємству систематично підходити до управління потенційними небезпеками, що можуть впливати на їх цілі і результати. Вони надають можливість ідентифікувати ризики, аналізувати їх ймовірність та вплив, розробляти стратегії мінімізації ризиків та плани дій, а також моніторити ситуацію з ризиками та контролювати їх вплив у таймлайні.

Отже, для успішного управління ризиками, безперечно потрібно їх ідентифікувати. До прикладу, ризик подорожчання палива (виробництво) або ризик зниження кількості замовлень в результаті появи на ринку нового конкурента (збут) (табл. 3.3). Потім ризики потрібно поділити на групи – за частотою виникнення, за величиною збитків. Ймовірність появи ризику та можливі наслідки оцінюються експертним шляхом. За допомогою шкали можна оцінювати наслідки подій та ймовірність їх настання. До прикладу, для наслідків подій: незначні (1), помірні (2), значні (3) бали. Для імовірності події: низька (1); середня імовірність (2); висока імовірність (3). Для якості

управління: недостатня якість (1), достатня якість (2), висока якість (3) бали.

Таблиця 3.3

Попередня матриця ризик-аналізу ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерела ризику	Напрямки діяльності підприємства						
	Менеджмент (МЕ)	Виробництво (В)	Маркетинг (МА)	Фінанси (Ф)	Персонал (П)	Постачальники (ПО)	Продажі (ПР)
Зовнішнє середовище							
Воєнний стан							
Політичні							
Природні		В1					
Культурні							
Демографічні							
Науково-технічні							
Ринкові			МА1				
Конкуренція							ПР1
Корупція							
Внутрішнє середовище							
Менеджмент					П1		
Виробництво							
Маркетинг							
Фінанси							
Персонал							
Постачальники							
Продажі							

Джерело: розроблено автором

Звісно, якщо підприємство внаслідок господарської операції чи ризикової

події може понести збитки, співставні із величиною активів, то наслідки треба оцінити як значні, надавши їм оцінку в 3 бали. Стосовно імовірності, то можна розглянути частоту, з якою на підприємстві трапляється та чи інша подія. Якщо, до прикладу, повені в Кіровоградській області – рідкісне явище, і за всю історію діяльності підприємства не впливали на нього, то імовірність цього є низькою (оцінка – 1 бал). Результати оцінки ризиків занесемо в таблицю 3.4

Таблиця 3.4

Фрагмент підсумкової таблиці ризиків

Шифр ризику	Сутність ризику	Сума очікуваного збитку, грн	Фактор ризику	Бальна оцінка ризику			
				ймовірність події	наслідки	якість управління	загальна оцінка (5+6+7)
1	2	3	4	5	6	7	8
ПР1	Ризик втрати частини замовлень через появу нового конкурента на ринку	100 000	Новий конкурент	1	2	2	5

Склавши таку таблицю і провівши розрахунок, необхідно скласти рейтинг і виділити ті ризики, які є пріоритетними для керування ними. Для цього можна використовувати аналіз SWOT, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також стратегічні можливості та ключові ризики.

Суть рейтингування економічних ризиків полягає у зборі, аналізі та оцінці різноманітних факторів, що впливають на підприємство. Ці фактори можуть включати фінансові показники, такі як прибуток, заборгованість, ліквідність, ринкову позицію, конкурентне оточення, політичні чинники, зміни у законодавстві, регуляторні зміни, ризики виробництва, кадрові ризики тощо. Рейтингування економічних ризиків допомагає зменшити невизначеність і підвищити прозорість при прийнятті управлінських рішень.

Інструмент, який допомагає відстежувати ризики протягом нового проєкту або ділового процесу, виявляти зміни у ризиках та вчасно приймати

заходи для їх управління має також урахувати важливість впливу на персонал. Щоб вплинути на персонал і зменшити ризики на підприємстві вантажоперевізного бізнесу, потрібно:

по-перше, забезпечити працівникам достатні знання і навички, щоб вони могли розуміти потенційні ризики і виконувати свою роботу безпечно. Навчання повинно включати інструктажі з охорони праці, процедури безпеки та будь-які інші специфічні аспекти, які стосуються конкретної процесу навантаження (розвантаження) та перевезення вантажів.

По-друге, потрібно переконатися, що люди мають доступ до безпечного та належно функціонуючого обладнання, інструментів та пристроїв. Регулярно слід контролювати відповідність стандартам безпеки та вчасно проводити технічний огляд, обслуговування та ремонт.

По-третє, чіткі процедури безпеки для всього персоналу повинні включати інструкції щодо запобігання нещасним випадкам, реагування на них та алгоритму поведінки в екстремальних ситуаціях. Керівництву потрібно упевнитися, що всі співробітники розуміють ці процедури і виконують їх, для цього потрібно проводити регулярний контроль.

По-четверте, на підприємстві повинно бути середовище безпечного обговорення потенційних ризиків та небезпек. Корисно неформальним шляхом збирати фідбек, ідеї та пропозиції від персоналу щодо покращення безпеки, а також враховувати ці відгуки і вживати заходів для усунення виявлених проблем.

ВИСНОВКИ

Довоєнна конкурентна позиція українських вантажних автоперевізників всередині країни та на міжнародній арені перебувала на достатньо високому рівні, але військова агресія росії внесла свої корективи. І хоча сьогодні вантажний автотранспорт є вагомим чинником підтримки цивільного та військового переміщення вантажів, забезпечення роботи промисловості, проте згенеровані війною нові ризики та необхідність вирішення довоєнних проблем поліпшення технічної і технологічної оснащеності, якості послуг, лояльності до замовників послуг, позитивних змін у якості інфраструктури потребують нових пошуків рішень удосконалення управління ризиками діяльності підприємств автотранспорту.

В кваліфікаційній роботі з'ясовано, що ризики, які впливають на діяльність підприємств автомобільного транспорту сьогодні найбільше такі: зовнішні (економічні, військово-політичні, соціокультурні, технологічні, природні, конкурентна ситуація) та внутрішні (управління й організація, фінансовий стан, кадрові проблеми, технологічні фактори, операційні процеси, маркетинг).

Аналіз методики вимірювання ризику показав, що дуальна якісно-кількісна оцінка є найбільш доцільною. При цьому якісна оцінка ризику включає обстеження бізнесу, огляд середовища діяльності, експертизу якості менеджменту, оцінювання фінансової стійкості та стабільності роботи суб'єкта економіки. Кількісне вимірювання ризику діяльності найбільш доцільно проводити за методами фінансового аналізу витрат і вигід, статистичного методу, аналізу чутливості.

В кваліфікаційній роботі досліджувалася практика управління ризиками діяльності автотранспортного підприємства на підставі матеріалів підприємства «ОПТ-ІНГУЛ-SERVIS».

Зроблений аналіз діяльності підприємства та оцінювання його практичної роботи керування ризиками характеризується неоднозначністю.

Так, спостерігається зростання обсягу власного капіталу збільшився, проте бізнес-активність знизилася. Обсяг вантажних перевезень підприємства суттєво скоротився, вартість основних засобів зменшилася, спостерігається їх критичне старіння.

Рекомендації стосовно удосконалення управління ризиками діяльності товариства «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС», викладені в роботі, наступні:

1) запропоновано підходи до ефективізації господарського планування в умовах ризику (прописування планів роботи в чотирьох сценаріях; використання креативно-творчого планування; розробка арсеналу позитивних сценаріїв планування);

2) сформульовано принципи диверсифікації ризиків діяльності підприємства: географія, сегментація, інноваційність, інтеграційність, асортимент;

3). викладено елементи системи захисту від диджитал-ризиків (базові постулати, чек-лист, навчання персоналу);

4). напрацьовані опорні рекомендації щодо керування ризиками в системі ризик-менеджменту у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» стосовно зниження ризиків у ритмічності діяльності, скороченні диджитал-ризиків, ризиків персоналу, комунікації та інфраструктури;

5). сформульовано ключові складові елементи організації навчання персоналу для зменшення ризиків у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

6). розроблено інструментарій врахування економічних ризиків ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з використанням матриці ризиків зовнішнього і внутрішнього характеру, рейтингування та пріоритезації ризиків.

Реалізація поданих пропозицій сприятиме удосконаленню роботи з управління ризиками у ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС», зміцненню його фінансової стійкості та сталості розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бегун С. І. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах військового стану. Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2022. № 4(32). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>.
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (дата звернення: 24.04.2023).
3. Бойченко М.В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 22–26.
4. Брайковська А., Теплюк А. Стан та перспективи розвитку ринку контейнерних перевезень України. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2016. Вип. 36 URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56062/1/ЗБІРНИК%2036.pdf>
5. Буковський А. «Європейський зелений курс та залізниця: як зробити вантажних перевезень України більш «зеленим». URL: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/> (дата звернення 20.05.2023)
6. Вернигора Р.В., Огороков А.М., Цупров П.С., Рустамов Р.Ш. Перспективи експортних перевезень зернових вантажів у контейнерах. Транспортні системи і технології перевезень: зб. наук. пр. Дніп-ров. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2018. Вип. 16. С. 22–30. doi:10.15802/tstt2018/164056
7. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. – К.: Деміург, 1996. – 212 с.
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / Вальдемар Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
9. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості

розвитку. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 10–18.<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>

10. Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2018. №18. С. 11-18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf(дата доступу: 28.03.2023).

11. Гусаріна Н.В. Організаційно-функціональні трансформації управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №6(3). С. 106-111.

12. Давідіч Ю.О., Фалецька Г.І. Конспект лекцій з дисципліни «Транспортно-експедиційна робота» для студентів 2 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.070101 – Транспортні технології (за видами транспорту). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 27 с.

13.Данилишин Б. Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697664/>

14.Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. Транспортне підприємництво: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2018. 308 с.

15.Еколого-економічний ризик-менеджмент: методи оцінювання ризиків: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології моніторингу довкілля»/ Н.В.Караєва; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. URL: <https://appeps.kpi.ua>

16.Зачосова, Н., Назаренко, С., & Собко, В. (2022). ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НЕЮ У РЕАЛІЯХ BANI WORLD. Підприємництво та інновації, (23), 59-62. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.11>

17.Караєва Н. В., Войтко С. В., Сорокіна Л. В. Ризик-менеджмент сталого

розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень : навчальний посібник. Київ : Альфа Реклама, 2013. 308 с.

18. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. Економічний аналіз. 2014. Т.17. №2. С. 61.68.

19. Краус К. М., Краус Н. М., Голубка С. М. Шерінгова економіка: цифрова трансформація підприємництва на шляху до індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9139> (дата звернення: 07.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.73

20. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса. 2011. 199 с.

21. Ляшенко, Г., & Овсяннікова, В. (2022). Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>

22. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий вчений. 2018. № 4. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file> (дата звернення: 11.05.2023).

23. Нагорняк С.Г. Характеристика механізму створення та використання інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах переходу до економіки знань. Галицький економічний вісник. 2021. №3. С. 165-177.

24. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>

25. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 5. С. 116-126.

26. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.:

Знання, 2010. 598 с.

27. Постанова КМУ «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану» від 01.03.2022 р. №174. Електронне джерело: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyakipitannya-propusku-gumanitarnoyi-dopomogi-cherez-mitnij-kordon-ukrayini-v-umovah-voyennogo-stanu-174>.
28. Прокопович, Л. (2023). Прогнозування величини доходу від реалізації послуг підприємств транспортної галузі. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-49>
29. Пусева, М. (2023). Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>
30. Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б., Зінкевич В. І. Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами в організації. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 193–199. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-193-199>
31. Родак Н. Автомобільна логістика у воєнний час: ціни, стан доріг та перетин кордону. Latifundist.com – головний сайт про агробізнес. ULR: <https://latifundist.com/spetsproekt/968-avtomobilna-logistika-u-voyennij-chas-tsini-stan-dorig-ta-peretin-kordonu>.
32. Руліцька К. Функціонування підприємств в умовах загострення невизначеності через пандемію. Аграрна економіка. 2020. Т. 13. №3-4. С. 68-76.
33. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. - 2022. – № 1(56). – С. 63-71.
34. Свістунов О.С. Особливості формування політики технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №4(1). С. 177-180.
35. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017.

234 с.

36. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни. 2018. №2. С. 350-364.

37. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>

38. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. Економіка, управління та адміністрування. 2021. №3. С. 30-35.

39. Танклевська Н.С., Чернявська Т.А. Сучасні проблеми розвитку транспортного сектору України URL: <https://magazine.faaf.org.ua/suchasni-problemi-rozvitku-transportnogo-sektoru-ukraini.html>

40. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. 2017. 114 с.

41. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL:http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_7_2012_12_11_12/klasifikacija_metodiv_ob_runtuvannja_upravlinskikh_rishen/17-1-0-383 (дата звернення: 10.05.2023).

42. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трансформація живої праці під впливом цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 41–52. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-41-52>

43. Хоменко І.О, Волинець Л.М, Халацька І.І., Божок Ю.О., Пенківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2021. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2021. С.22-31.

44. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40. – Ст. 356.

45. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid->

chasviyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html.

46. Шуміло О. С., Курочка А. С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 105–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-105-111>

47. Як вітчизняний транспорт допоміг вижити українській економіці та її громадянам під час війни URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/yak-vitchiznyaniy-transport-dopomig-vizhiti-ukrajinskiy-ekonomici-ta-jiji-gromadyanam-pid-chas-viyni-12105600.html>

48. Як змінилося законодавство для водіїв під час війни. Журнал «АвтоСвіт». Електронне джерело: <https://www.avtomir.ua/autolife/autolow/yak-zminylosya-zakonodavstvo-dlya-vodiyiv-pid-chas-vijn>.

49. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.

50. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.

51. <https://freetrack.ua/category/equipment-uk/>

52. Julia V. Ragulina, Vladimir F. Ukolov and Oleg V. Shabunevich. Adaptation to the Risks of Digitalization: New Survival Trends for States in a Multipolar World. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120218>

53. Morteza Tavanaie Marvi and Daniël Linders. Decomposition of Natural Catastrophe Risks: Insurability Using Parametric CAT Bonds. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120215>

54. Sharing Economy (2020). Index. URL: <https://index.co/market/sharing-economy/companies> (дата звернення: 08.05.2023).