МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Діани ДУНАС

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ДУНАС Д. Вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент. – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи управління ризиками на підприємстві. Проаналізовано сутність та основні чинники виникнення ризику, концепцію створення системи управління ризиками у менеджменті підприємства, та методи управління ризиками. У другому розділі здійснено аналіз системи управління ризиками на ТОВ «ПроТек логістик». Результатом дослідження обґрунтуванням системи зменшення ризиків на ТОВ «ПроТек логістик».

Ключові слова: ризик, управління ризиками, методи управління ризиками, менеджмент, система.

ABSTRACT

DUNAS D. Improvement of the risk management system at the enterprise.. - Manuscript.

Research on the bachelor’s degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter of the work, the theoretical foundations of risk management at the enterprise are explored. The essence and main factors of risk occurrence, the concept of creating a risk management system in enterprise management, and risk management methods are analyzed. In the second section, an analysis of the risk management system at ProTech Logistics LLC was carried out. The result of the study is the substantiation of the risk reduction system at ProTech Logistics LLC.

Keywords: risk, risk management, risk management methods, management, system.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Сутність та основні чинники виникнення ризику 8

1.2. Концепція створення системи управління ризиками в менеджменті підприємства 11

1.3. Методи управління ризиками на підприємстві 15

Висновки до першого розділу 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК» 20

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства 20

2.2. Аналіз фінансових ризиків ТОВ «ПроТек логістик» 24

2.3. Інтегрована оцінка ризико-захищеності підприємства 31

2.4. Обґрунтування системи зменшення ризиків на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик» 36

Висновки до другого розділу 42

ВИСНОВКИ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46

ДОДАТКИ 50

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. В сучасних умовах господарювання неможливо повністю передбачити та розрахувати ефективність функціонування економічної системи та дій її суб'єктів через постійно існуючий ризик та можливі втрати. Кожне підприємство стикається із завданням ефективного управління ризиками, щоб найраціональніше враховувати їх та зменшувати можливі втрати. Система управління ризиками, або ризик-менеджмент, виступає ключовим механізмом для досягнення цього завдання. Таким чином, управління ризиками в системі ринкових відносин стає необхідною задачею, розв'язання якої потребує нових підходів до удосконалення теоретико-методологічних основ і розширення практичного застосування.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена сучасними економічними процесами та повномасштабним вторгненням росії в Україну. У цьому контексті стрімке бажання економічних суб'єктів до стабільного та успішного розвитку стикається із проблемою ризиків, що виникають внаслідок змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. В роботах ряду вчених, як-то Б. Барклі, Р. Дембо, С. Друї, М. Френкель, П. Хопкін та інших іноземних дослідників, а також в працях вітчизняних учених, таких як В. Данчук, В. Немченко, Т. Письменна, А. Свідерська, К. Семенова, К. Тарасова та інших, розглядалися теоретичні та практичні аспекти управління різноманітними ризиками, що виникають у промислових підприємствах. У їхніх публікаціях висвітлено опис, ідентифікацію, класифікацію та оцінку різних ризиків з урахуванням їхньої значущості та важливості.

Однак через велику складність проблеми, пов'язаної із розробкою найбільш ефективного механізму для повного усунення впливу ризиків на промислове підприємство в цілому, це питання залишається невирішеним і потребує подальших досліджень.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розкриття суті поняття "ризик", теоретичне узагальнення оцінки ризиків у системі управління підприємницькою діяльністю та аналіз процесу управління ризиками на прикладі ТОВ "ПроТек логістик", з метою обґрунтування основних напрямків його вдосконалення.

Для досягнення поставлених цілей передбачено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та визначити основні чинники виникнення ризиків;
- навести класифікацію ризиків, які виникають у процесі підприємницької діяльності;
- охарактеризувати процес оцінки ризиків у системі управління підприємницькою діяльністю;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ "ПроТек логістик";
- здійснити аналіз ризиків на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати основні напрямки удосконалення системи управління ризиками торгового підприємства.

Предметом дослідження є процес управління ризиками на підприємстві, а **об'єктом дослідження** обрано діяльність ТОВ "ПроТек логістик".

Перелік методів дослідження. У ході дослідження використано різноманітні методи, включаючи методи теоретичного узагальнення для уточнення понятійного апарату формування та функціонування посадового аналізу. Стратегічний аналіз застосовувався при оцінці стану підприємства. Експертний метод використовувався для економічної інтерпретації отриманих результатів дослідження. Крім того, метод спостереження був використаний для виявлення закономірностей зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час

міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток та безпека України: стан та перспективи»".

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота має таку структуру: вступ, два розділи, висновки та додатки. Перший розділ складається з трьох підпунктів, де розглядається сутність та основні чинники виникнення ризиків, класифікація видів ризиків та їх принципи, а також проводиться оцінка ризиків у системі управління підприємницькою діяльністю.

Другий розділ присвячений аналізу системи управління ризиками ТОВ "ПроТек логістик". Цей розділ містить чотири частини: загальну характеристику господарської діяльності ТОВ "ПроТек Логістик" як об'єкту управління ризиками, аналіз фінансових ризиків, аналіз загальних ризиків та напрями удосконалення системи управління ризиками підприємницької діяльності, які реалізуються через програмно-цільові заходи та формування комплексної системи ризик-менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні чинники виникнення ризику

Сутність будь-якої управлінської діяльності полягає в природньому наявність ризиків, які виникають у зв'язку з багатофакторною динамікою об'єкта управління та його оточення, а також впливом людського фактора під час взаємодії. Поняття "ризик" обумовлене різноманітною природою, що можна розкрити через такі терміни, як "невизначеність", "ймовірність", "умови невизначеності" та "умови ризику". За математичними визначеннями, невизначеність виникає тоді, коли результат впливу представлений комплексом можливих альтернатив, й ймовірність цих альтернатив невідома. Терміни "ризик" та "невизначеність" широко застосовуються в теорії ігор, динамічному програмуванні, економіці, політиці, теорії управління і менеджменту, а також в галузі права і страхування.

Термін "ризик" має своє походження від грецьких слів "ridsikon" і "ridsa", що в перекладі означають "стрімчак" і "скеля". Етимологія цього терміну пов'язана із Південною Америкою, де південноамериканські народи використовували цей термін, маючи на увазі підвищену небезпеку на морі [29].

Українською мовою "ризик" розуміється як "усвідомлена можливість небезпеки, сміливий, ініціативний вчинок, дія з надією на успіх, позитивний результат, а також можливість збитку або невдачі в якій-небудь справі". У психології поняття "ризик" розглядається в трьох взаємозалежних аспектах: міра очікуваного неблагополуччя при неуспіху, дія, що загрожує суб’єкту збитком, та вибір між варіантами дії [30].

Отже, ризик, пов'язаний з ризикованою ситуацією, виникає тоді, коли рішення приймається в умовах невизначеності і вимагає вибору з кількох варіантів [36].

Ризик, як правова категорія, пов'язаний із питаннями відповідальності і використовується для визначення характеру правопорушення. Ця категорія розглядається в рамках різних галузей права, таких як адміністративне, господарське, кримінальне, цивільне право та інші.

Отже, поняття "ризик" є комплексним і може мати застосування в різноманітних сферах знань, таких як юриспруденція, економіка, медицина, психологія, спорт і інші (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності ризику

№ п/п	Вид ризику	Визначення
1	2	3
1	Юридичний	Наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання банком вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного їх тлумачення
2	Економічний	Економічна категорія, пов’язана з подоланням часткової непевності у виробничо-економічних відношеннях, що базується на ймовірносних оцінках досягнення як позитивного, так і негативного результату
3	Техніко-експлуатаційний	Зв’язаний не просто із заподіянням шкоди технічного характеру (поломкою, тимчасовим або й повним виходом із ладу обладнання, тощо), але й із можливим заподіянням шкоди навколишньому середовищу, життю та здоров’ю як своєму, так й інших осіб
4	Бізнес	1. Можливість настання ймовірної події або сукупності подій, що призводять до прямих матеріальних збитків; 2. Імовірність недоотримання прибутку або доходу; 3. Характеристика вияву збитку; 4. Застрахований об'єкт, що може підпасти під збиток
5	Підприємницький	Виникає за будь-яких видів підприємницької діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів і послуг, їхньою реалізацією; товарно-грошовими й фінансовими операціями; комерцією й здійсненням науково-технічних проекті
6	Виробничий	Пов'язані з виробництвом продукції, товарів, виконанням робіт і наданням послуг, у процесі яких керівники підприємств вирішують проблеми неповного використання сировини, матеріалів, зростання собівартості, збільшення трудових витрат
7	Транспортний	Підрозділяються на ризики каско і карго. Транспортні ризики каско стосуються страхування повітряних, морських і річкових суден, автомобілів та рухомого залізничного складу під час пересування, стоянки (простою) і ремонту

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
8	Комерційний	Збитки, втрати, що виникають у процесі реалізації готової продукції, товарів і послуг, зроблених підприємствами. Це ризики продажу на ринках; ризики, пов'язані з транспортуванням реалізованих активів, із платоспроможністю контрагенті
9	Кредитний	Небезпека несплати позичальником основного боргу й відсотків, що належать кредиторові
10	Діловий	Небезпека зниження або втрати здатності економічного суб'єкта підтримувати досягнутий рівень доходу на вкладений капітал
11	Ціновий	Імовірність фінансових втрат у результаті коливань цін на продукцію й товари внаслідок зміни ринкового попиту на них
12	Політичний	Пов’язані з не передбачуваними діями, заходами чи акціями законодавчих або виконавчих органів влади іноземних держав щодо конкретної суверенної держави, підприємців або просто приватних осіб цієї держави. Політичні ризики можуть через систему всіляких допущень чи особливих умов договору страхування включатись в обсяг відповідальності страховика
13	Екологічний	Пов’язані із забрудненням довкілля і зумовлені перетворювальною діяльністю людини у виробництві. Екологічні ризики, як правило, не включають до обсягу відповідальності страхової організації. Однак певні страхові інтереси, зумовлені екологічними ризиками, привели до створення самостійного виду страхування, що відповідає цим інтересам
14	Інвестиційний	Можливість виникнення фінансових втрат у процесі здійснення інвестиційної діяльності, що поділяється на реальне й фінансове інвестування
15	Спеціальний	Зміст спеціальних ризиків зазначається в особливих умовах договору страхування і може включатися до обсягу страхової відповідальності. Зокрема, передбачають страхування перевезення особливо цінних вантажів (грошової готівки, виробів з коштовних металів та каміння, творів мистецтва тощо).

Джерело: сформовано на основі [11]

Причини ризику - це фактори або події, які можуть спричинити виникнення непередбачуваних ситуацій та мати негативні або позитивні наслідки. Ці причини поділяються на контрольовані та неконтрольовані і можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Зміни в навколишньому середовищі, такі як економічні, політичні, регуляторні, соціальні чи технологічні, можуть призвести до виникнення нових ризиків або посилення існуючих. Наприклад, зміни в регуляторних

правилах можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність компанії. Валютні коливання можуть також впливати на вартість зобов'язань та матеріальне становище.

Обмеженість ресурсів, таких як фінанси, персонал, технології та матеріали, може призвести до затримок у виконанні зобов'язань та наданні послуг для споживачів, а також призводити до репутаційних та фінансових втрат для організації.

Невизначеність майбутнього виникає, коли неможливо точно передбачити результат певних дій чи подій у майбутньому.

Відсутній або недостатній контроль за виконанням бізнес-процесів може призвести до збоїв в операційній діяльності, особливо з огляду на людський фактор, що може призводити до репутаційних, технологічних та фінансових втрат для організації.

1.2. Концепція створення системи управління ризиками в менеджменті підприємства

Концепція створення системи управління ризиками в менеджменті підприємства ґрунтується на важливості раціональної організації виробництва для досягнення успішності підприємства. Основний принцип полягає у швидкій реакції на зміни в навколишньому середовищі підприємства. Два основних підходи до досягнення цієї мети включають забезпечення стабільної керівної системи суб’єкта та здійснення управлінських заходів для стимулювання розвитку суб’єкта.

У сучасних умовах конкурентного економічного середовища, управління повинно бути гнучким, оскільки швидкі зміни в середовищі вимагають адаптивності та реагування. Важливо враховувати, що прийняття рішень на основі досвіду може бути неефективним методом в умовах швидкої зміни.

Основним напрямком вдосконалення управління бізнесом є активне управління, базоване на системних підходах та ситуаційних методах. Головною метою цього підходу є розробка рішень, спрямованих на досягнення найвищої ефективності виробництва. Основне завдання активного управління полягає в забезпеченні стійкої діяльності та направленому розвитку підприємства через оптимізацію розподілу ресурсів та максимізацію використання виробничих потужностей.

Використання принципів системного підходу обумовлене тим, що компанію розглядають як систему, що активно взаємодіє з зовнішнім середовищем. На важливих етапах діяльності кожної компанії зовнішнє середовище відіграє вирішальну роль, і впливає на різні аспекти її функціонування.

Потрібно також використовувати ситуаційні методи в управлінні. Цей підхід ґрунтується на тому, що вся організація господарської діяльності підприємства є реакцією на зовнішні впливи. Ключовими є специфічні характеристики поточної ситуації, які мають вирішальне значення. Спроби пристосувати господарську діяльність підприємства до невизначеності включають свідоме або осмислене управління ризиками.

Прийняття управлінських рішень зазвичай визначається як процес вибору конкретних дій для досягнення визначених цілей в певних умовах, з урахуванням існуючих факторів ризику чи прямих небезпек. Це є основним фактором, який визначає вплив системи управління на об'єкт контролю. Стратегії управління бізнесом повинні спиратися на наукові та обґрунтовані прогнози можливих наслідків і визначати найбільш серйозні потенційні джерела ризиків та умови.

Введення принципів та методів управління ризиками в корпоративне управління вважається необхідною умовою успішної діяльності суб'єктів господарювання. Д. Сорос наголошує: "Визначити безпечний рівень ризику - завдання найскладніше. Тут немає універсальних рішень, і кожна ситуація

повинна оцінюватися індивідуально. У кінцевому підсумку, менеджерам слід розраховувати на свої власні можливості самозахисту.

Важливо визначити, що управління бізнесом має конкретні цілі, такі як підвищення загального добробуту власників, збільшення прибутку, підтримка конкурентоспроможності, розвиток бізнесу, отримання нових якостей і виконання державних функцій. Проте, головним завданням є підтримка ринкових позицій, що вимагає постійного впровадження заходів для досягнення основних функцій, забезпечення надійності системи та, найголовніше, управління ризиками. Стратегії та тактики управління ризиками є ключовими елементами цього процесу. Стратегія визначає шлях та напрямок руху для досягнення мети з урахуванням наявних ресурсів, що може бути ризикованим чи обґрунтованим, тоді як тактика визначає необхідні методи та навички для досягнення конкретних цілей.

Управління ризиками включає в себе рішення ряду завдань, а саме:

- аналіз небезпек, що включає у себе дослідження можливих ризикованих ситуацій;
- співставлення втрат і доходів для зрозуміння економічних наслідків ризикованих рішень;
- вибір альтернативних шляхів дії для зменшення ризиків та максимізації можливостей;
- виконання конкретних заходів для зменшення негативних наслідків ризиків.

Функції управління ризиками включають:

- планування: передбачення і прогнозування ризиків, визначення прийнятного рівня ризику;
- організація: побудова ефективної управлінської системи для взаємодії з ризиками;
- координація: вплив на взаємодію всіх систем управління ризиками для забезпечення їхньої узгодженої роботи;

- контроль: збір та аналіз інформації, оцінка якості та ефективності управління ризиками;
- регулювання: заходи для зменшення відхилень між фактичним і очікуваним станом справ;
- стимулювання: заходи, спрямовані на підвищення ефективності в цілому в системі управління ризиками.

Так, процес управління ризиком складається з кількох етапів, які дозволяють систематично і ефективно управляти можливими ризиками. Зазвичай ці етапи включають:

Таблиці 1.2.

Етапи управління ризиком

№ п/п	Етап управління ризиком	Характеристика етапу управління ризиком
1	Ідентифікація ризиків	Визначення та документування потенційних ризиків, які можуть виникнути в процесі виконання проекту або діяльності
2	Аналіз ризиків	Оцінка ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на досягнення цілей. Визначення приблизних наслідків імовірних подій
3	Оцінка ризиків	Ранжування ризиків за ступенем важливості та прийняття рішень щодо того, які ризики потрібно управляти та які можна прийняти
4	Планування заходів з управління ризиками	Розробка конкретних стратегій для керування ризиками, включаючи визначення запобіжних заходів, резервів і планів дій
5	Впровадження заходів з управління ризиками	Реалізація запланованих стратегій та заходів для зменшення ризиків та максимізації можливостей
6	Моніторинг і контроль	Систематичне слідкування за реалізацією заходів управління ризиками, а також оцінка нових ризиків, які можуть виникнути протягом процесу

Джерело: сформовано автором

Ці етапи є циклічними, і процес управління ризиком може вимагати періодичного оновлення та корекції стратегій в залежності від змін у ситуації або оточуючому середовищі.

1.3. Методи управління ризиками на підприємстві

Система управління ринком ґрунтується на економічній свободі для підприємців, де правила та норми комерційної діяльності формуються через установлення відповідних стандартів і функціонування податкової системи. У цьому контексті, всі інші аспекти залежать від інтересів виробників та споживачів, а також впливу ринкових сил. Проте висококонкурентне ринкове середовище призвело до того, що багато учасників бізнесу користуються свободою. У такій ситуації інтереси одних можуть суперечити інтересам інших, що може вести до збитків для окремих учасників. Це означає, що підприємці продовжують стикатися з невизначеністю та обмеженою інформацією, зумовлюючи збільшення ризиків у їхній діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства виявляється у його здатності успішно функціонувати та розвиватися на конкретному ринку. З цієї причини постійний моніторинг та урахування різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів є необхідним для ефективного управління та збереження рівня конкурентоспроможності. У сфері управління ризиками існують різні методи для керування зовнішніми та внутрішніми джерелами ризику. Ключовою умовою успішної діяльності підприємства в умовах жорсткої конкуренції є здатність його керівництва розробляти ефективну систему управління ризиками.

Завданням управління ризиками є розробка стратегій дій, які можна впроваджувати під час кризових ситуацій, що дозволить подолати труднощі з мінімальними втратами. Об'єктами для ризик-менеджменту можуть бути

фінансові відносини, ризикові інвестиції капіталу та інші аспекти фінансової діяльності.

Методи управління ризиками передбачають, зокрема, диверсифікований підхід до всіх аспектів економічної діяльності, що дає змогу одразу врахувати певні види диверсифікації [6]

Ризик-менеджмент є одним з ключових методів управління ризиками. Ризик менеджмент - управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуації! у діяльності підприємства [6].

Цей підхід включає в себе систематичне визначення, аналіз та управління ризиками з метою мінімізації можливих негативних наслідків та максимізації можливостей.

Ризик-менеджмент дозволяє підприємствам пристосовуватися до невизначеності та забезпечувати більш ефективне управління ризиками для досягнення стратегічних цілей.

Вирішення питань з організації управління ризиком на підприємстві не має єдиного підходу. Зазвичай, традиційно розглядається можливість створення спеціального підрозділу, який буде відповідати за управління ризиками.

Цей підрозділ має виконувати функції розробки та реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Зазвичай, управління ризиками може бути делеговане одному з заступників вищого керівника, або створюється група фахівців, враховуючи конкретні особливості ситуації. Основні напрямки роботи цього підрозділу часто включають запобігання збиткам і зменшення їхнього впливу.

Інший підхід до управління ризиками полягає в тому, щоб вважати мінімізацію та усунення ризиків обов'язком кожного працівника. Аналіз практики ризик-менеджменту підтверджує відсутність стандартної схеми для управління ризиками, і це може варіюватися в залежності від конкретних умов та вимог конкретного випадку.

Ризик-менеджмент виконує різноманітні функції для ефективного управління можливими негативними наслідками. Серед цих функцій можна виділити використання різних методів аналізу ризиків, таких як якісний та кількісний аналіз, економіко-статистичний метод, розрахунково-аналітичний метод, експертні та аналогові методи.

Однією з основних функцій ризик-менеджера є розробка і впровадження стратегій та принципів управління ризиками для ефективного керування в цьому напрямі.

Ідентифікація ризиків є одним з важливих етапів ризик-менеджменту. Цей процес включає в себе визначення можливих загроз та ризикових ситуацій. На даний момент ідентифікації існують різні системи класифікації ризиків, і їхнє формалізоване визначення є важливим завданням. Якісна ідентифікація ризиків не завжди легко формалізується, але може включати експертний підхід, залучення кваліфікованих експертів та їхню повноту інформації про підприємство та його економічне середовище.

У процесі ідентифікації ризиків виникає питання формування ефективної системи ризик-менеджменту, адже відсутній стандартизований підхід до якісної оцінки ризиків, який є передумовою для їхньої кількісної оцінки. Визначення кількості та важкості ризиків супроводжується їхнім кількісним аналізом.

На етапі пошуку методів для зменшення або запобігання ризику використовується різноманітний фінансовий інструментарій. Цей набір інструментів добре відомий, але ефективність його застосування залежить переважно від ефективної системи ідентифікації та кількісної оцінки ризику. У умовах обмеженості фінансових ресурсів також важливим є визначення пріоритетного напряму управління ризиком, особливо для підприємств в Україні. Встановлення кількісних меж застосування конкретних інструментів не є достатньо обґрунтованим.

Методи управління ризиком зазвичай групуються в кілька категорій або напрямків дій (зображено на рисунку 1.1).

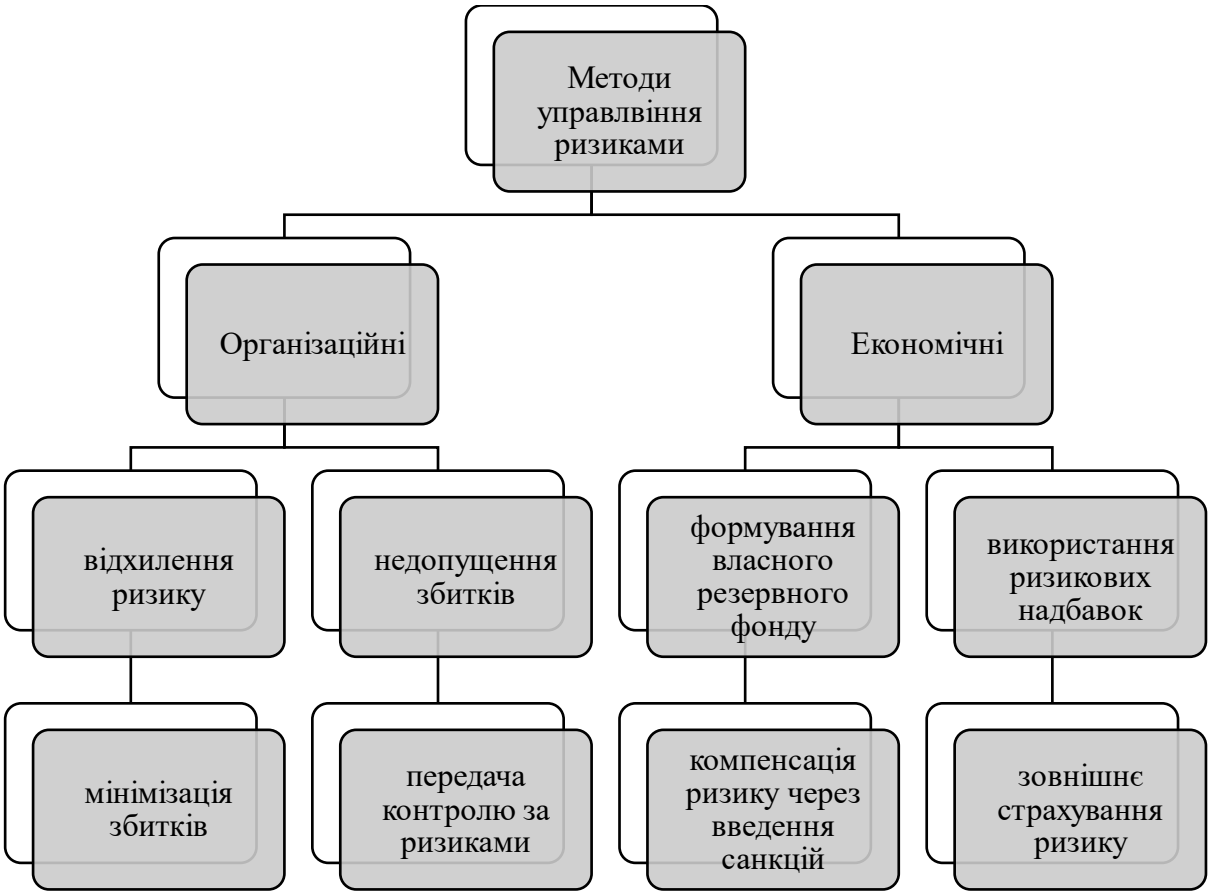


Рис. 1.1. Методи, щодо управління ризиками

Джерело: сформовано автором

На організаційному рівні, в багатьох акціонерних товариствах, спостерігається поліпшення статусу управління ризиками. Директор з управління ризиками тепер включений до складу ради директорів, що вказує на визнання важливості цієї ролі. Менеджери з ризиків не обмежуються лише питаннями безпеки в рамках законодавчих вимог. Комплексна стратегія управління ризиками вимагає не лише роботи з технічними аспектами, але і управління економічними, політичними, правовими та екологічними аспектами ризику.

Економічні методи управління ризиками включають різноманітні фінансові стратегії та заходи, спрямовані на зменшення можливих втрат та фінансових труднощів, пов'язаних з небезпеками. Ці методи допомагають підприємствам забезпечити фінансову стійкість та знизити можливі втрати, адаптуючись до змін у ринкових умовах та економічному середовищі.

Організаційні та економічні методи взаємодіють і можуть застосовуватися в комбінації для ефективного управління ризиками в організації.

Висновки до першого розділу

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність ризику, його різновиди, а також розглянуті методи управління ризиками. Виявлено, що ризик є неодмінною складовою будь-якої підприємницької, фінансової та іншої бізнесової діяльності, від початку створення організації і до її закриття. Таким чином, важливістю стає розробка та впровадження методів управління ризиками, а також їх аналіз, який є сучасним та важливим інструментом у сфері бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Компанія "ПроТек логістик" була створена відповідно до законів України, що регулюють діяльність підприємств з метою здобуття прибутку. Власник особисто контролює фінансово-господарську діяльність підприємства та керує його згідно з положеннями статуту.

Предметом діяльності ТОВ "ПроТек логістик" виступає:

- оптова торгівля напоями;

- діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- оптова торгівля відходами та брухтом;

- неспеціалізована оптова торгівля;

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах;

- роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

- вантажний автомобільний транспорт;

- складське господарство;

- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

- надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- агентства нерухомості;

- управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;

- рекламні агентства;

- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

- інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;

- надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ПроТек логістик" є юридичною особою, обладнаною самостійним балансом, рахунками у банківських установах, власною круглою печаткою, кутовим штампом із власним найменуванням, бланками, торговельною маркою (знаком для товарів та послуг) та іншою атрибутикою юридичної особи. Крім того, воно має право вести угоди власного імені, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, виступати як позивач чи відповідач у судових, господарських та третейських судах.

ТОВ "ПроТек логістик" також може відкривати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, при цьому затверджуючи відповідні положення про них. Мета створення ТОВ "ПроТек логістик" полягає в отриманні прибутку шляхом здійснення виробництва, торгівлі та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, а також здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Товариство самостійно проводить всі зовнішньоекономічні операції відповідно до чинного законодавства України. Його зовнішньоекономічна діяльність спрямована на виконання цілей і предмету, які визначені у його статуті. Компанія є зареєстрованим учасником зовнішньоекономічної

діяльності відповідно до встановленого законодавством порядку та користується всіма повноваженнями суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Товариство встановлює прямі виробничі, торговельні та науково-технічні зв'язки з підприємствами, фірмами та громадянами інших країн згідно з чинним законодавством.

На даному підприємстві впроваджена лінійно-функціональна організаційно-управлінська структура. Цей метод управління, завдяки своїй ієрархічності, сприяє ефективній реалізації управлінських рішень, підтримує спеціалізацію та підвищення продуктивності функціональних підрозділів і дає можливість оперативно розпоряджатися ресурсами.

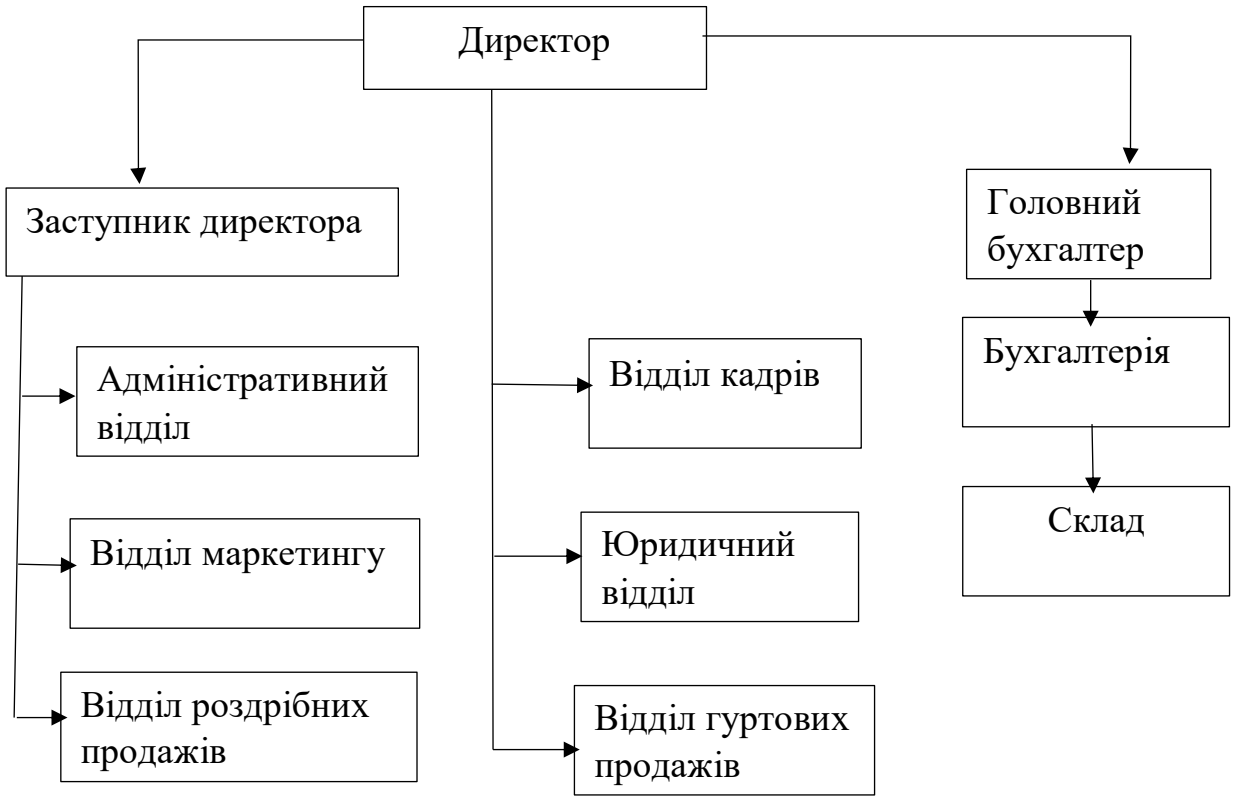


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПроТек логістик»

Основною сферою економічної діяльності даної компанії є комерційна діяльність, зокрема представлення та реалізація понад 70 провідних

міжнародних та українських виробників на ринку України. У структурі товарів підприємства виокремлюються такі групи:

- пиво;
- соки;
- безалкогольні напої;
- енергетичні напої;
- алкогольні напої різних видів;
- чіпси та інші снеки;
- молочна продукція;
- соняшникові олії;
- майонези;
- макаронні вироби;
- соуси і приправи;
- кава та чай;
- тютюнова продукція;
- цифрові продукти мобільного зв'язку.

Крім того, завдяки партнерству з компанією "Ніка Захід", здійснюється дистрибуцію деяких непродовольчих категорій продукції:

- побутова хімія і миючі засоби;
- засоби гігієни та догляду за тілом;
- паперова продукція для дому.

При вивченні мікросередовища ТОВ "ПроТек логістик" слід провести аналіз конкурентів. На ринку існує значна кількість учасників, які успішно використовують передові моделі та методи для збільшення своєї конкурентоспроможності. Також важливо відзначити, що ТОВ "ПроТек логістик" наразі не має чіткої стратегії конкурентної боротьби, що може призвести до підвищення конкурентних ризиків. Основними гравцями на ринку, які конкурують з ТОВ "ПроТек логістик", є ТОВ "Овація", ТОВ "Самсон-Іф", ТОВ "Олмар".

Отже, компанія здійснює свою діяльність в умовах зовнішнього та внутрішнього оточення, які супроводжуються конкретними ризиками. Давайте проведемо аналіз впливу цих ризиків на функціонування ТОВ "ПроТек логістик" та розглянемо можливості їх зниження.

2.2. Аналіз фінансових ризиків ТОВ «ПроТек логістик»

Фінансова звітність представляє собою комплекс показників, які відображають фінансовий стан та результати діяльності підприємства за конкретний період, такий як календарний рік або фінансовий рік. Ця звітність включає в себе баланс, звіт про фінансовий результат, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до фінансової звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ПроТек логістик" використовує таку форму фінансової звітності: Баланс (Форма №1) та Звіт про фінансові результати (Форма №2) (див. Додаток А). У таблицях 2.1 та 2.2 ми проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активу та пасиву балансу компанії "ПроТек логістик".

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «ПроТек логістик» за 2021-2022 роки

Статті	2021 р.		2022 р.		Абсол. відх., +/-	Темпи змін, %
	сума, тис.грн.	питома вага	сума, тис.грн.	питома вага		
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	12822	1,28	1424	0,10	-11398	-88,89
Нематеріальні активи	1426	0,14	0	0,00	-1426	-100,00
Основні засоби	9987	0,99	783	0,05	-9204	-92,16
Довгострокова дебіторська заборгованість	2125	0,21	641	0,04	-1484	-69,84
II. Оборотні активи	990977	98,61	1441445	99,90	450468	45,46
Виробничі запаси	920	0,09	4197	0,29	3277	356,20

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Товари	490029	48,76	546476	37,87	56447	11,52
Дебіторська заборгованість за товари	227294	22,62	523532	36,28	296238	130,33
Гошові кошти	25998	2,59	61375	4,25	35377	136,08
Баланс	1004899	100	1442869	100	437970	43,58

Джерело: сформовано автором за даними Додатку А

Таблиця 2.1 вказує на фінансовий стан підприємства за роки 2021 та 2022, зокрема щодо необоротних та оборотних активів.

1. Необоротні активи:

1.1. Нематеріальні активи: у 2021 році сума нематеріальних активів становила 1426 тис. грн., що відображає їх питому вагу на рівні 0,14%. Проте, у 2022 році ця категорія активів втратила вся значущість, або нульова вартість, що вказує на їх повне відсутність у цьому році. Абсолютний відхід склав -1426 тис. грн., темп змін -100,00%;

1.2. Основні засоби: сума основних засобів у 2021 році становила 9987 тис. грн. і їх питома вага складала 0,99%. У 2022 році відбувся великий втратний зсув в цій категорії, з абсолютним відхідом -9204 тис. грн. або -92,16%. Темп змін свідчить про значний вплив на структуру активів;

1.3. Довгострокова дебіторська заборгованість: довгострокова дебіторська заборгованість складала 2125 тис. грн. з питомою вагою 0,21% у 2021 році, проте у 2022 році цей показник скоротився на 69,84% або -1484 тис. грн., що свідчить про зниження обсягу заборгованості.

2. Оборотні активи:

2.1. Виробничі запаси: виробничі запаси у 2021 році становили 920 тис. грн. з питомою вагою 0,09%. У 2022 році ця категорія стрімко збільшилася на 356,20% або 3277 тис. грн., що може свідчити про інтенсивний розвиток виробництва;

2.2. Товари: товари становили значну частину оборотних активів у 2021 році - 48,76%, з абсолютною зміною 56447 тис. грн. У 2022 році їхній обсяг зрос на 11,52%, вказуючи на стабільний розвиток цієї категорії активів;

2.3. Дебіторська заборгованість за товари: дебіторська заборгованість за товари вражає великим ростом у 2022 році, збільшившись на 130,33% або 296238 тис. грн. Зміна може свідчити про збільшення обсягу продажів та розширення партнерських відносин.

2.4. Грошові кошти: грошові кошти в 2022 році виросли на 136,08%, або 35377 тис. грн., вказуючи на значний приріст ліквідних активів.

Узагальнюючи, обсяг оборотних активів значно зріс у 2022 році, а втрати в необоротних активах визначають нестабільність в цій сфері. Подальший аналіз може виявити причини таких змін і сприяти прийняттю ефективних стратегій управління фінансами компанії.

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «ПроТек логістик» за 2021-2022 роки

Статті	2021 р.		2022 р.		Абсол. відх., +/-	Темпи змін, %
	сума, тис.грн.	питома вага	сума, тис.грн.	питома вага		
1	2	3	4	5	6	7
І. Власний капітал	94987	9,45	229915	0,10	-93563	-98,50
Статутний капітал	10822	1,08	10822	0,00	-10822	-100,00
Додатковий вкладений капітал	192	0,02	1	0,05	591	307,81
Резервний капітал	2126	0,21	2128	0,04	-1485	-69,85
Нерозподілений прибуток (збиток)	70898	7,06	95780	99,90	1370547	1933,13
ІІ. Поточні зобов’язання	554957	55,23	1012257	0,29	-550760	-99,24
Короткострокові кредити банків	17874	1,78	0	37,87	528602	2957,38
Кредиторська заборгованість за товари	228272	22,72	0	36,28	295260	129,35
Інші поточні зобов’язання	297275	29,58	294099	20,38	-3176	-1,07

Продовження таблиці 2.2						
1	2	3	4	5	6	7
Поточні зобов’язання за розрахунки	7028	0,70	5212	4,25	54347	773,29
Баланс	1004899	100	1442869	100	437970	43,58

Джерело: сформовано автором за даними Додатку А

Аналізуючи таблицю 2.2 , можна визначити значущі зміни в структурі власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства за роки 2021 та 2022.

1. Власний капітал:

1.1. Статутний капітал: у 2021 році статутний капітал становив 1,08% від загальної суми власного капіталу. У 2022 році залишився незмінним, але його питома вага зменшилася до 0%, оскільки весь підприємницький капітал залишився незмінним;

1.2. Додатковий вкладений капітал: за рік додатковий вкладений капітал збільшився на 591 тис. грн., або на 307,81%, що свідчить, ймовірно, про додаткові внески або інвестиції в підприємство;

1.3. Резервний капітал: резервний капітал у 2022 році залишився практично незмінним за сумою, проте його питома вага зменшилася до 0,04%. Відбулося зменшення на -69,85% або -1485 тис. грн;

1.4. Нерозподілений прибуток (збиток): значущі зміни відбулися в нерозподіленому прибутку (збитку). За рік відбулося надзвичайно значне зростання на 1933,13%, або 1370547 тис. грн., що може бути пов'язане зі значним приростом прибутку за рахунок успішної фінансової діяльності підприємства.

2. Поточні зобов'язання:

2.1. Короткострокові кредити банків: короткострокові кредити банків зросли на 2957,38% або 528602 тис. грн. У 2022 році ця категорія стала основною складовою поточних зобов'язань, що може вказувати на потребу в додатковому фінансуванні;

2.2. Кредиторська заборгованість за товари: кредиторська заборгованість за товари зросла на 129,35% або 295260 тис. грн., вказуючи на збільшення обсягу зобов'язань перед постачальниками;

2.3. Поточні зобов'язання за розрахунки: зобов'язання за розрахунками зросли на 773,29% або 54347 тис. грн., що може свідчити про збільшення платежів за послуги чи товари;

2.4. Інші поточні зобов'язання: інші поточні зобов'язання зменшилися на -1,07% або -3176 тис. грн.

Узагальнюючи, можна відзначити суттєві зміни в структурі власного капіталу та поточних зобов'язань, що вимагає уважного аналізу і розробки стратегій управління фінансами підприємства для оптимізації його фінансового стану.

Після ретельного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства можна зробити висновок, що воно займає стійку позицію і має перспективи для успішного розвитку.

Тепер перейдемо до оцінки ймовірності банкрутства ТОВ "ПроТек логістик". Один з найпоширеніших методів для такої діагностики - це Z-модель, яку вперше запропонував в 1968 році відомий західний економіст Е. Альтман. За двофакторною моделлю ймовірність банкрутства (виражена індексом Z) визначається на основі коефіцієнта покриття (Кп) і коефіцієнта автономії (Кавт) за певною формулою:

$$Z = 0{,}3877 - 1{,}0736 * К_{п} + 0{,}0579 * К_{авт}, \qquad 2.1$$

Для підприємств, де значення індексу Z дорівнює 0, ймовірність банкрутства оцінюється на рівні 50%. У випадку, коли Z менше 0, це свідчить про низький ризик банкрутства. З іншого боку, якщо Z більше 0, ймовірність банкрутства перевищує 50%, і цей ризик зростає із збільшенням значення Z.

За допомогою фінансової звітності ТОВ "ПроТек логістик" проведемо розрахунок індексу Z для подальшого аналізу фінансової стійкості підприємства.

$$К_{п} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{поточні зобовязання}}, \quad 2.2$$

$$К_{авт} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу}}, \quad 2.3$$

Таблиця 2.3

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «ПроТек логістик» за двофакторною Z - моделлю Альтмана

Рік	Коефіцієнт покриття ($К_{п}$)	Коефіцієнт автономії ($К_{авт}$)	Індекс Z
2021	1,79	0,09	-1,52
2022	1,42	0,16	-1,13

Джерело: розраховано автором за даними Додатку А

Отже, за останні два роки ймовірність банкрутства для даного підприємства залишається на рівні, що не перевищує 50%, і можна вважати її низькою. Ця модель є простою, вона не вимагає значного обсягу початкової інформації, але в той же час не забезпечує високої точності в прогнозуванні ймовірності банкрутства.

Для отримання більш точного прогнозу у західній практиці фінансового аналізу використовується п'ятифакторна модель для визначення індексу Z в системі Альтмана. Ця модель представляє собою інтегральний показник загрози банкрутства та дозволяє отримати більш точний прогноз за допомогою п'яти факторів [Гобела кризовими].

$$Z = 1{,}2X_1 + 1{,}4X_2 + 3{,}3X_3 + 0{,}6X_4 + X_5, \quad 2.4$$

Отже, у вищезазначених формулах використовуються п'ять факторів для розрахунку інтегрального показника ризику банкрутства за моделлю Альтмана:

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до підсумку всіх активів підприємства: X_1 визначає, яка частина оборотного капіталу власна компанії відносно загальної суми активів.

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до підсумку всіх активів підприємства: X_2 вказує на те, яка частина нерозподіленого прибутку у відсотках від загальних активів компанії.

X_3 – рівень дохідності активів: X_3 визначає рівень прибутковості активів підприємства відносно їхньої загальної вартості.

X_4 – коефіцієнт фінансового ризику: X_4 вказує на ступінь фінансового ризику підприємства, враховуючи відношення між оборотним та власним капіталом.

X_5 – коефіцієнт оборотності активів: X_5 визначає, як ефективно підприємство використовує свої активи для генерації обороту.

Ці п'ять параметрів дозволяють оцінити різні аспекти фінансового стану підприємства та визначити його рівень ризику банкрутства за моделлю Альтмана.

Таблиця 2.4

Нормативне значення показника Z

Імовірність банкрутства	Значення показника Z
Дуже висока ймовірність банкрутства	<1,8
Висока ступінь ймовірність банкрутства	1,81-2,7
Можливе банкрутство	2,71-2,9
Ступінь ймовірність банкрутства мала	3 і >

Таким чином, проведемо аналіз і розрахунок показника ймовірності банкрутства за допомогою п'ятифакторної Z-моделі Альтмана на основі фінансової звітності ТзОВ "ПроТек логістик".

Z_{2021} = 1,2*(94897-12922)/1004899 + 1,4*(70898/1004899) + 3,3*(219895/1004899) + 0,6*(94897) / (554927-94897) + 1899484/ ½*(927299+1004899) = 0,09789 + 0,098773 + 0,722116 + 0,123771 + 1,966138 = 3,008688

Z_{2022} = 1,2*(10587-1424)/1442989 + 1,4*(98789/1442989) + 3,3*(250582/1442989) + 0,6*(10587) / (0-10587) + 2178297/ ½*(1442989+1004899) = 0,00762+ 0,095846 + 0,573061 + 0,6 + 1,779736 = 3,056263

Аналіз проведених розрахунків підтверджує, що ймовірність банкрутства ТзОВ "ПроТек логістик" залишається дуже низькою як у 2021, так і у 2022 роках.

2.3. Інтегрована оцінка ризико-захищеності підприємства

Один з можливих шляхів подолання основного недоліку, що виникає внаслідок значної кількості показників і невміння відобразити багатогранну ефективність загальної діяльності, - це застосування інтегрованого підходу. Спроба визначення рівня захищеності від ризиків за допомогою синтетичних показників, які охоплюють самі важливі аспекти управлінської діяльності підприємства, може бути реалізована через інтегровану оцінку.

На практиці це означає, що розглядаються не лише фінансові показники окремо, а й їх взаємозв'язок та вплив на загальні результати діяльності підприємства. Зрозуміло, що ступінь впливу фінансових ризиків на фінансові показники підприємства зростає, перш за все, через зміни на фінансовому ринку, швидку зміну економічної ситуації в країні та впровадження нових фінансових технологій та інструментів.

На сьогоднішній день існує кілька основних видів фінансових ризиків для підприємств, включаючи ризик неплатоспроможності, ризик зменшення фінансової стійкості, криміногенний, податковий, структурний, відсотковий, депозитний, інфляційний, податковий та інші види ризиків. Деякі автори також виокремлюють ризики втрати майна, селективні ризики, ризики зміни

цін, ризики ліквідності, ризики зміни законодавства, комерційні ризики та соціально-правові, функціональні та інші.

Для оцінки фінансових ризиків застосовуються методи якісного та кількісного аналізів. У якісному аналізі проводиться ідентифікація ризиків, виявлення причин та джерел їх виникнення, встановлення можливих вигод, а також виявлення потенційних зон ризику.

Кількісний аналіз стає належним при визначенні конкретних сум грошових збитків відносно конкретних видів фінансових ризиків. У таких випадках застосовуються різні методи, такі як економіко-статистичний, експертний, розрахунково-аналітичний, аналоговий, експертний та інші.

Основна діяльність всіх видів підприємств базується на укладанні угод та контрактів, а також своєчасному виконанні умов співпраці з партнерами та контрагентами. Такий підхід є необхідним і для діяльності ТОВ "ПроТек логістик", оскільки саме ці взаємини є ключовим чинником для прогнозованої роботи підприємства.

Виділяються окремі ризики, пов'язані з можливим невиконанням господарських угод. Серед них виокремлюються такі як ризик укладання договорів з партнерами, які можуть бути неплатоспроможними, ризики збільшення дебіторської заборгованості, ризик того, що партнер може відмовитися від укладення угоди після переговорів, ризик укладення угод, які відрізняються від звичайних умов та інші.

Причини цих ризиків, що є незалежними від підприємства, включають, зокрема, непередбачувану платоспроможність партнерів. Адже неспроможність одного підприємства може вразити фінансовий стан його партнерів. Потім це може вплинути на платоспроможність працівників замовників та постачальників, які можуть залишитися без заробітної плати через неплатоспроможність підприємства.

Якщо розглядати систему управління ризиками на ТОВ "ПроТек логістик", можна виділити два способи зниження ризиків: самострахування та метод дисипації.

Самострахування передбачає, що товариство самостійно приймає на себе частину ризику. Шляхом об'єднання з іншими зацікавленими учасниками, які спільно дбають про успіх загального підприємства, ризик розподіляється. Замовники, контрагенти та субпідрядники, які приймають участь визначеними умовами, закладеними у договорах та контрактах, всі разом несуть солідарну відповідальність.

Щодо методу дисипації ризику, то різні варіанти диверсифікації виступають як один із способів його розсіювання. Цей метод застосовується на ТОВ "ПроТек логістик".

Товариство "ПроТек логістик" займається різними видами діяльності, серед яких важливим є продаж товарів. Вартість товарів на підприємстві визначається залежно від їх якісних характеристик та вимог, що визначаються ринковими умовами. Таким чином, компанія орієнтується на різні категорії клієнтів з різними фінансовими можливостями.

Зазвичай більшість клієнтів підприємства розташовані в місті Львів та інших населених пунктах України. Компанія старається враховувати різноманітні потреби та фінансові можливості своїх клієнтів, надаючи їм можливість вибору і використання їх товарів.

Розділ "Аналіз ризиків" у бізнес-плані ТОВ "ПроТек логістик" включає такі компоненти:

- аналіз чутливості та результатів статистичного аналізу ризику;
- перелік основних ідентифікаторів ризику у м. Львів;
- результати уподібнення всіх областей ризиків у щорічному бізнес-плані підприємства;
- висновки рейтингових оцінок ідентифікатору ризику, які показують значимість при досягненні річних цілей звіту.

На ТОВ "ПроТек логістик" виявлено слабкість в управлінні ризиками, і це обумовлено тим, що об'єктом аналізу ризиків є фінансова діяльність підприємства, прогнозована на планований рік та укладені господарські договори.

Важливо відзначити, що рекомендовані стратегії зниження ризику та процедури для перевірки ризиків в кожній сфері діяльності, крім фінансової, також відсутні.

Крім того, важливо відзначити, що на підприємстві відсутній розроблений алгоритм, який автоматично застосовував би відповідні процедури для зменшення можливих втрат у разі виникнення ризикової події. Зазвичай, експерти фінансово-економічної служби підприємства визначають можливі ризикові події наприкінці місяця або неподалік від їх виникнення.

Аналізуючи систему управління ризиками в ТОВ "ПроТек логістик", можна зазначити, що деякі методи зменшення ризику успішно застосовуються на підприємстві. Однак сама система управління ризиками вважається неповною.

Під час аналізу було виявлено основні ризики, з якими зіштовхується ТОВ "ПроТек логістик":

- військова обстановка в країні;
- неблагополучна економіко-політична ситуація в країні;
- конкуренція на ринку;
- недосконалість законодавства;
- ризик стихійних лих.

Ці фактори визначаються як основні загрози для діяльності ТОВ "ПроТек логістик".

Серед зовнішніх ризиків для ТОВ "ПроТек логістик" найважливіше значення мають економічні ризики. Перепади в економіці країни та світу викликають зниження конкурентоспроможності продукції. При цьому важливо виділити в системі економічних ризиків податкові, інфляційні та зовнішньоекономічні ризики як пріоритетні.

Однією з особливостей розглянутих зовнішніх ризиків є їх нерегульованість ТОВ "ПроТек логістик". Підприємство не має можливості контролювати вплив цих ризиків, у відміну від внутрішніх, які воно може безпосередньо регулювати. Торговельно-збутовий ризик виникає на етапі

реалізації товарів і передбачає ймовірність втрат у разі неправильної збутової політики.

Ще одним внутрішнім ризиком є асортиментний ризик, який визначається ймовірністю зазнання втрат через невідповідних пропозиції товарів попиту споживачів. Внаслідок цього ризику ТОВ "ПроТек логістик" може стати неспроможним реалізувати свій асортимент товарів, понести фінансові втрати або заморозити оборотні кошти. Важливу роль у зменшенні впливу торговельно-збутових ризиків відіграють заходи, які підприємство приймає для запобігання чи ліквідації негативних наслідків.

Згідно з наведеною інформацією, можна зробити короткий підсумок: підприємство вразливе до різних видів ризиків, таких як майнові, інфляційні процеси, зміни на ринковому середовищі (включаючи відмови клієнтів виконувати умови договору), дебіторська заборгованість, непередбачені збитки і т.д. Причинами цієї ситуації є відсутність досвіду та експертів у сфері управління ризиками, нестабільність економічної та політичної обстановки, відсутність культури страхування та непостійність законодавства в сфері страхування ризиків, що призводить до відсутності зацікавленості у такому виді страхування.

На основі проведеного аналізу системи управління ризиками в ТОВ "ПроТек логістик" можна зробити наступний висновок.

Аналіз ризиків на підприємстві обмежений господарськими договорами, які вже укладені, а також тими, які плануються на момент щорічного планування фінансово-господарської діяльності на наступний рік. Треба також відзначити, що відсутній алгоритм, який автоматично застосовував би відповідні процедури для зменшення можливих втрат у разі виникнення ризикової події.

2.4. Обґрунтування системи зменшення ризиків на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик»

Основними ризиками для ТОВ "ПроТек логістик" є ті, що виникають під час укладання господарських договорів. У рамках системи зменшення цих ризиків важливим пріоритетом є використання страхових інструментів.

Один з методів зменшення ризиків для підприємства ТОВ "ПроТек логістик" полягає в укладанні страхових договорів, спрямованих на вирішення можливих проблем, пов'язаних з невиконанням господарських договорів. Наприклад, це може включати умови щодо відшкодування збитків у випадку відмови замовника від умов контракту або неможливості виконання обговорених умов.

Страхування такого виду ризиків може включати відшкодування витрат на юридичні заходи, судові витрати, втрати від інфляції та інші збитки, пов'язані з невиконанням контракту. Це дозволяє підприємству бути захищеним у випадку непередбачуваних ситуацій та сприяє його стабільності в умовах бізнесу.

При укладанні договорів на закупівлю ресурсів від постачальників, які можуть бути неплатоспроможними через поганий фінансовий стан, існує ризик входження. Цей вид ризику може призвести до надання послуг неплатоспроможним клієнтам, що в свою чергу створює низку проблем.

Однією з основних проблем є ризик несвоєчасної оплати витрат, пов'язаних із виконанням робіт або наданням послуг. Це може включати витрати на судові процеси, збитки від інфляції та інші додаткові витрати, пов'язані з несвоєчасною оплатою виконаних робіт чи послуг.

Додатково, може виникнути ризик зміни обсягу наданих послуг через неплатоспроможність постачальника. Це може вплинути на ефективність виконання контракту та вимагати додаткових витрат для забезпечення стабільності та відновлення виконання угоди.

Для уникнення можливих втрат підприємство повинне активно перевіряти фінансову стійкість своїх клієнтів перед укладанням господарських угод. Це може включати аналіз їхньої платоспроможності та створення резервів для витрат, які можуть виникнути із непередбачених обставин. Також важливо враховувати прогноз галузевої динаміки, щоб адаптувати стратегії до змін на ринку.

Одним із засобів зниження ризиків виникнення непередбачених витрат є використання страхування. Наприклад, у випадку перерви у господарській діяльності через несправність обладнання, можна укладати договори страхування. Таке страхування може доповнювати існуючі поліси на обладнання, захищаючи від впливу вологості, води, непередбачених обставин, злочинних дій третіх осіб та інших ризиків. Такі заходи сприяють підвищенню стійкості підприємства до непередбачених ситуацій.

Особливою уваги варто приділити видам страхування, які включають страхування від утрати доходу та страхування тимчасового прибутку, оскільки ці види страхування можуть ефективно впливати на фінансову стабільність підприємства в умовах змін кон'юнктури ринку.

У випадку укладання таких страхових договорів, страхова компанія бере на себе відповідальність в той момент, коли підприємство зазнає збитків або не може надавати послуги в період підвищеного попиту. Це особливо актуально в умовах зміни обладнання, впровадження нових технологій, сплати штрафів і санкцій, а також у разі розгляду арбітражних справ, що може призвести до втрати прибутку. Такі види страхування стають ефективним інструментом управління фінансовими ризиками та компенсації можливих збитків.

Рекомендацією для даного підприємства є використання стратегії лімітування ризику в господарській діяльності з метою ефективного управління позиковою політикою, ліквідністю та дебіторською заборгованістю. Цей метод може бути застосований при наданні послуг,

виконанні робіт у кредит, визначенні обсягів вкладеного капіталу та інших фінансових відносинах.

Аналізуючи вищесказане, можна визначити, що з фінансової точки зору, впровадження запропонованого варіанту системи управління ризиками на підприємстві може бути витратним. Таким чином, на початковому етапі введення системи управління ризиками можна обмежитися наявністю ризик-менеджера або керівника відділу управління ризиками, який має необхідну кваліфікацію, а також утворення компетентної групи фахівців із різних функціональних відділів, таких як управління персоналом, планово-економічний, маркетинг, фінанси та операційне управління. Це може вести до переходу до матричної форми управління в організації.

Наявність ефективної системи управління ризиками не лише дозволяє зменшити можливі втрати та збитки, але також стає важливою складовою інвестиційної привабливості підприємства. Для розробки інформаційної моделі управління ризиками в ТОВ «ПроТек логістик» використовується система бізнес-моделювання ОРГ-Майстер. Ця система вирішує ряд управлінських завдань на основі бізнес-моделювання та має унікальні можливості для опису та оптимізації корпоративної діяльності.

За допомогою ОРГ-Майстер можна створити функціональну модель системи управління ризиками на підприємстві, яка охоплює архітектурний опис підприємства від корпоративних стратегічних цілей до систем, структур та процесів. Цей цілісний опис дозволяє здійснити оптимізацію структури підприємства та досягти максимальної ефективності.

Інформаційна модель управління ризиками для ТОВ «ПроТек логістик» включає набір класифікаторів, матричних проекцій, аналізу та методів структурування ризиків. Організаційна модель управління ризиками охоплює опції системи управління ризиками, процеси та організаційну структуру цієї системи.

Структура моделі для аналізу та управління ризиками у ТОВ "ПроТек логістик" буде включати класифікатори представлені на рис. 2.2.

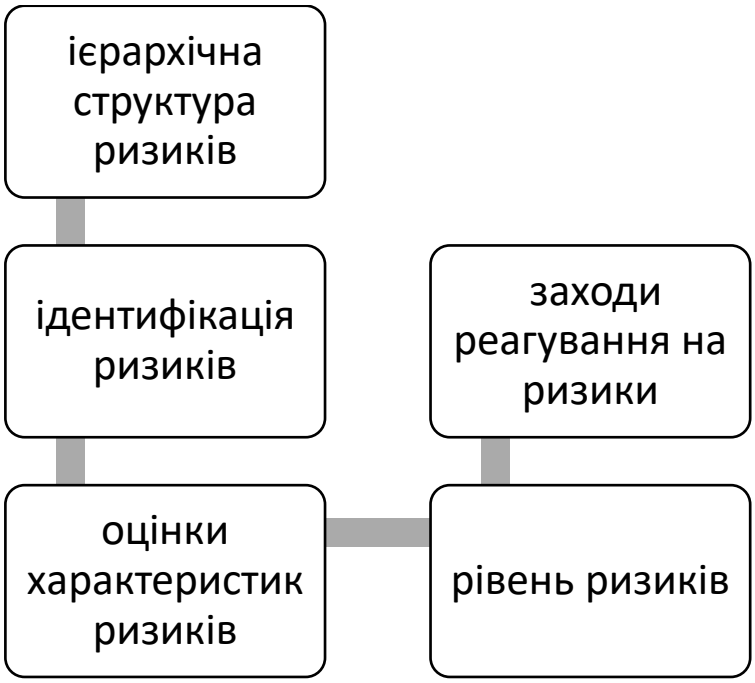


Рис. 2.2. Пропонована модель аналізу та управління ризиками на ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: сформована автором

Взаємозв'язок між моделлю управління ризиками на підприємстві та моделлю структурування формується за допомогою матричних проекцій. Щоденна діяльність ТОВ "ПроТек логістик" супроводжується різними видами ризиків, такими як операційні, стратегічні помилки та фінансові ризики. Без належних методів та механізмів управління ризиками на підприємстві зазвичай складно систематично контролювати виникнення ризиків та ефективно реагувати на них.

ТОВ "ПроТек логістик" протягом двох років активно працює над впровадженням корпоративної системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Планується впровадження автоматизованої системи управління ризиками, яка дозволить ефективно реагувати та управляти ризиковими ситуаціями на всіх рівнях від співробітників до вищого керівництва.

Наразі компанія перебуває на етапі тестування автоматизованої підсистеми внутрішнього контролю та управління операційними ризиками. За

попередніми даними тестування, ця підсистема планується ввести в експлуатацію на другій половині 2024 року.

Введення такої системи управління ризиками дозволить ТОВ "ПроТек логістик" знизити витрати та прямі збитки порівняно з минулими роками і підвищить ефективність роботи менеджерів з управління ризиками.

Далі подивимося докладніше на автоматизовану систему внутрішнього контролю та управління операційними ризиками, а також розглянемо її розробку та поетапне впровадження в ТОВ "ПроТек логістик".

Програма автоматизації управління ризиками "Risk Defender" дозволяє створювати та управляти єдиним реєстром ризиків для центрального управління та філій. Вона також забезпечує можливість відстеження ризиків в режимі реального часу, презентуючи дані у зручній та наочній формі. Це здійснюється за допомогою індексаторів, звітів, графіків, що дозволяє оперативно оцінювати та контролювати ризики в компанії (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники автоматизованої системи управління ризиками(АСУР) "Risk Defender"

№ п/п	Показники АСУР	Характеристика показників АСУР
1	2	3
1	Характеристика АСУР	- управління всіма видами ризиків; - розробка, впровадження та дотримання єдиної системи рішень; - формування набору показників ризику; - портфельний підхід в управлінні ризиками; - допомога у прийнятті управлінських рішень; - формування рівня лояльності підприємства до ризиків
2	Завдання АСУР	- автоматизований системний підхід; - використання сучасних методів аналізу ризиків; - контроль за виконанням заходів зі зменшення ризику; -

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
		- автоматичне відстеження ефективності системи; - отримання аналітичної звітності в режимі реального часу
3	Параметри системи каталогів для забезпечення АСУР	- створення багаторівневих каталогів даних, що дозволяє організувати інформацію на різних рівнях; - взаємодія даних різних каталогів для спрощення процесів на етапах управління ризиками; - ієрархічна структура даних, що дозволяє впорядковано організовувати інформацію за рівнями; - застосування єдиної моделі метаданих для уніфікації опису та характеристик даних; - управління нормативною та довідковою інформацією в межах системи каталогів; - можливість видалення, завантаження даних і внесення змін до них; - можливість об'єднання зовнішніх баз даних та сховищ для обміну інформацією
4	Технічні особливості АСУР	- можливість користувачів отримувати доступ до системи за допомогою клієнтського веб-інтерфейсу; - можливість отримання доступу до системи через мережу Інтернет; - використання серверної платформи, яка базується на операційній системі Microsoft Windows Server; - здатність використовувати різні системи управління базами даних, такі як Microsoft SQL Server або Oracle Database Server 10g; - можливість інтеграції з корпоративними порталами для зручності обміну інформацією та спільної роботи.

Джерело: узагальнено автором

Автоматизована система управління ризиками в ТОВ «ПроТек логістик» призначена для ефективного автоматизованого керування усіма процесами, пов'язаними з ризиками.

Важливо відзначити, що комплексним проектом на даний момент є впровадження системи управління ризиками. Бюджет проекту включає витрати на залучення зовнішніх консультантів, придбання та впровадження програмного забезпечення, підготовку співробітників, а також витрати на моніторинг, контроль і проведення аналітичних сесій. Незважаючи на те, що багато керівників вже розуміють необхідність подібних проектів і успішно впроваджують методологію системи управління ризиками на своїх підприємствах.

Запропоновано використовувати створену інформаційну модель управління ризиками для реалізації різноманітних проектів на підприємстві ТОВ "ПроТек логістик".

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи за результатами проведеного аналізу системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик», можна зробити наступні висновки:

1. Охарактеризовано особливості діяльності ТОВ "ПроТек логістик". Визначено, що фінансовий стан є ключовим аспектом для успішної та стабільної роботи будь-якої господарської організації. Показники фінансових досягнень виступають фундаментом надійності та ефективності компанії, незалежно від її галузі та структури власності.

2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ "ПроТек логістик" підтвердив стійку позицію компанії і вказав на перспективи успішного розвитку. За результатами аналізу виявлено, що ймовірність банкрутства ТОВ "ПроТек логістик" залишається низькою як у 2021, так і у 2022 роках.

3. У процесі аналізу управління ризиками ТОВ "ПроТек логістик" виявлено слабкість, обумовлену тим, що об'єктом дослідження стала фінансова діяльність підприємства з орієнтацією на планований рік та

укладені господарські договори. Основні ризики, із якими зіштовхується компанія, включають військову обстановку в країні, неблагополучну економіко-політичну ситуацію, конкуренцію на ринку, недосконаліть законодавства та ризик стихійних лих. Ці фактори вважаються основними загрозами для діяльності ТОВ "ПроТек логістик".

4. Рекомендується використовувати розроблену інформаційну модель управління ризиками для успішної реалізації різноманітних проектів на підприємстві ТОВ "ПроТек логістик".

ВИСНОВКИ

Управління ризиком представляє собою процес з різними етапами, спрямований на зменшення та компенсацію можливих втрат, що можуть виникнути внаслідок небажаних подій. Управлінський ризик розглядається як властивість управлінської діяльності, що здійснюється в умовах невизначеності та обмеженої інформації при виборі альтернативних рішень. Механізм прийняття рішень повинен не лише ідентифікувати ризик, але й надавати можливість оцінити, які ризики і в якому обсязі компанія може прийняти, а також визначати, чи варто очікувана вигідність відповідного ризику.

Під час написання кваліфікаційної роботи ми докладно вивчили та проаналізували різноманітні теоретико-методологічні аспекти, що були висвітлені в першому розділі. В роботі було розглянуто принципи класифікації ризиків та основні критерії їхнього поділу за видами. Також ми висвітлили методи управління ризиками в контексті підприємницької діяльності.

Однією з ключових складових системи управління ризиками є керування небезпеками, з якими стикається будь-яке підприємство під час своєї діяльності. Управління ризиками підприємства є окремою галуззю менеджменту, що в останні роки розвинулася в самостійну область знань, відому як "ризик-менеджмент". Спеціалістам, які працюють у цьому напрямку, висуваються специфічні вимоги щодо кваліфікації. Основною функцією таких спеціалістів, часто називають їх "ризик-менеджерами", є ефективне управління ризиками підприємства.

Для більш детального вивчення ми надали опис господарської діяльності компанії ТОВ "ПроТек логістик". Ми ознайомились з маркетинговими ризиками, які щоденно виникають у процесі діяльності підприємства, та проаналізували можливі шляхи їхнього подолання.

Розглянуті внутрішні та зовнішні ризики мають вирішальний вплив на діяльність об'єкта дослідження – ТОВ "ПроТек логістик". Хоча для подолання

зовнішніх джерел ризиків важливо провести їх попереднє оцінювання та врахування при прийнятті рішень, внутрішні фактори ризиків безпосередньо знаходяться під контролем підприємства, що відкриває можливості для їхнього регулювання керівництвом. На додаток, аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії є важливим, а також визначення рівня ймовірності банкрутства для ефективного управління ризиками.

Проведений аналіз фінансових показників підтверджує стійкість та перспективність ТОВ "ПроТек логістик", а ймовірність банкрутства на даний момент є невеликою. Проте, у процесі аналізу управління ризиками була виявлена слабкість, пов'язана з фінансовою діяльністю, спрямованою на планований рік та укладені господарські договори. Основні ризики, які становлять загрозу для компанії, включають військову обстановку, економіко-політичну нестабільність, конкуренцію на ринку, правові недоліки та ризик стихійних лих. Ці фактори розглядаються як основні виклики для ТОВ "ПроТек логістик".

З рекомендацій варто використовувати розроблену інформаційну модель управління ризиками для ефективної реалізації різноманітних проектів на підприємстві.

Управління ризиками є неодмінною частиною загальноорганізаційного процесу виробництва, і воно повинно бути впроваджене як інтегрований елемент цього процесу, включаючи стратегію, тактику та оперативну реалізацію. Важливо не лише проводити управління ризиками, але й регулярно переглядати заходи та засоби цього управління.

Для підприємства також важливо ефективно керувати різними видами ризиків, такими як політичні, фінансові, технологічні та кадрові ризики, а також забезпечувати протипожежну безпеку, керувати ситуаціями надзвичайних подій, дбати про екологічний захист тощо.

Отже, можна зробити висновок, що для підприємця важливо не уникати ризиків, а навпаки, вміти їх оцінювати та ефективно керувати, з метою зменшення негативних впливів на діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116–121.

2. Великанова М.В. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 20–24.

3. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34-41

4. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2017. № 14. С. 216–222.

5. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка.* 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21

6. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772

7. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.

8. Горго І.О. Ризики як ключовий об’єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288-298.

9. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

10. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9(171). С. 189-198.

11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. К.: Видавничий Центр «Академія», 2002. Т.3. 952 с. - 2

12. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.

13. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії «ризик». Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації : *матеріали VI Міжнародної наукової конференції* (Київ, квітень 2016 р.). Київ, 2016. С. 26–27

14. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 152–156.

15. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 2016. 508 с

16. Лігоненко Л. О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 348 с.

17. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства : проблеми питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. № 2. С. 52–56.

18. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312с.

19. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ. Академвидав, 2007. 464с.

20. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 116 с.

21. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17–24.

22. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.

23. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. Молодий вчений. 2016. № 4 (31). С. 142–146.

24. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72

25. Немченко В.В., Зеленяк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.

26. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.

27. Пєнкіна Т. Є., Шершньова З. Є., Черпак А. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навчально-методичний посібник. 2-ге вид. перероблений і доповнений. Київ : КНЕУ, 2014. 114 с.

28. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 3(27). С. 151-158.

29. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику : підручник. *Фінанси України.* 2004. №5 88 с. - 5

30. Плиса В.Й. Страхування: Навчальний підручник. К.: Каравела, 2005.392 с. - 7

31. Ріщук Л. І., Кушлик О. Ю. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 77-82.

32. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2014. Т. 46. № 3. С. 113-121.

33. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с

34. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224−227.

35. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910−916.

36. Страхування : підручник / [Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Пікус Р.В. та ін.] ; за ред. В. Д. Базилевича. К. : Знання, 2008. 1019 с. - 6

37. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 186–192.

38. Хаустова В. Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Світова економіка та міжнародні відносини. 2011. № 4. С. 13–23.

39. Ярова І. Напрями та інструменти забезпечення антикризової спрямованості стратегічного управління територією. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. URL: http://www.dbuapa. dp.ua/2014/2014_03 (22)/31.pdf

40. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С.20-30.

ДОДАТКИ