

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»

на тему: «Управління ризиками діяльності логістичного підприємства»

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Нирян Андрій Вікторович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Волчек Руслан Миколайович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність ризиків та історія їх виникнення.....	5
1.2. Типологія ризиків, притаманних діяльності підприємства.....	12
1.3. Систематизація методичного інструментарію ідентифікації ризиків у діяльності підприємства та оцінка ефективності функціонування системи ризик-менеджменту.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛАЙТ-ТРАНС».....	26
2.1. Аналіз ринку морських перевезень в Україні.....	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лайт-транс» та аналіз його господарської діяльності.....	37
2.3. Характеристика системи ризик-менеджменту на ТОВ «Лайт-транс».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ЛАЙТ-ТРАНС».....	54
3.1. Обґрунтування заходів, направлених на мінімізацію ризиків у діяльності ТОВ «Лайт-транс».....	54
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо попередження та протидії ризикам на ТОВ «Лайт-транс».....	66
3.3. Реалізація заходів, направлених на мінімізацію ризиків на ТОВ «Лайт- транс».....	70
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління ризиками діяльності підприємства є важливим у будь-який час, оскільки підприємства можуть стикатися з ризиками, які впливають на їхню стабільність та ефективність. Незалежно від економічної ситуації в країні або галузі, ризики можуть бути викликані різними факторами, такими як фінансові коливання, зміни в попиті на продукцію, техногенні катастрофи, зростання конкуренції, тощо.

Удосконалення системи управління ризиками дозволяє підприємствам не лише передбачати можливі загрози, а й мінімізувати їх вплив на ключові показники діяльності. Моніторинг ризиків є важливим інструментом для забезпечення стійкості підприємства, адже це дозволяє оперативно реагувати на потенційні кризові ситуації, зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ управління ризиками підприємства та розробка пропозицій щодо їх мінімізації у діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Лайт-транс»

Об'єктом дослідження є ТОВ «Лайт-транс».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з системою управління ризиками діяльності підприємства, що включає процеси ідентифікації, аналізу, оцінки, прогнозування, моніторингу та мінімізації ризиків, які можуть впливати на ефективність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Завдання, що вирішуються в роботі:

- дослідити сутність та класифікацію ризиків, притаманних діяльності підприємства;
- систематизувати існуючий методичний інструментарій ідентифікації ризиків на підприємстві;
- обґрунтувати необхідність впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві;

- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- провести оцінку ризикованості діяльності та ефективності наявної системи ризи-менеджменту на підприємстві;
- надати пропозиції, впровадження яких дозволить мінімізувати та не допускати проявів ризиків у діяльності ТОВ «Лайт-транс».

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: метод системного аналізу, методи побудови таблиць, схем і графіків, статистичні методи дослідження, в тому числі методи аналізу динаміки, середніх і відносних величин – для виявлення тенденцій у зміні основних показників діяльності підприємства; методи сучасних комп’ютерних технологій обробки даних, а саме ABC-аналіз – для розмежування на групи дебіторів підприємства.

Практична важливість даної роботи виражена у формуванні шляхів запобігання розвитку ризиків на ТОВ «Лайт-транс», що у подальшому покращить фінансовий стан підприємства.

Новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

- методичні підходи щодо ідентифікації ризиків у діяльності підприємств у частині ранжування ризик-факторів, виявлених за допомогою SNW-аналізу й традиційного економічного аналізу, а також обґрунтування критеріїв ефективності функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є роботи українських і зарубіжних науковців за темою дослідження, монографії та статті. У роботі використана офіційна статистична інформація щодо стану логістичної галузі в Україні, дані мережі Internet, а також практичні дані ТОВ «Лайт-транс».

Публікації. Основні результати роботи опубліковані у тезах на тему: Нирян А.В. Особливості побудови карти ризиків підприємства. Актуальні проблеми менеджменту : матер. VIII студентської конф. (листопад 2024 р.) Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 73–76.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризиків та історія їх виникнення

Поняття ризику в діяльності підприємства є багатограним та широко обговорюваним у наукових колах як українськими, так і іноземними дослідниками.

І.М. Посохов [1] визначає ризик як ймовірність виникнення несприятливих подій, які можуть вплинути на результати діяльності підприємства. У межах цього підходу ризик вимірюється на основі статистичних даних та ймовірності реалізації негативних сценаріїв.

В. Р. Кігель та К. С. Мусієнко [2] підкреслюють важливість системного підходу для управління ризиками інноваційної діяльності. Автори стверджують, що інноваційні ризики (технологічні, фінансові та ринкові) є неминучими в процесі розвитку, і тому їхнє управління повинно бути стратегічним та проактивним.

Олександр Дж. Макнейл, Рюдігер Фрей та Пол Ембрехтс [3] фокусуються на використанні математичних і статистичних моделей для вимірювання ризиків. Перевагою такого підходу є його точність і універсальність, однак він не завжди враховує якісні фактори ризику, такі як зміни в зовнішньому середовищі чи поведінка споживачів.

На противагу цим підходам, Хуман Аттар у своїй роботі «The Scientific Approaches to Risk and Risk Management: A Critical Review» [4] наголошує на необхідності поєднання кількісних і якісних методів управління ризиками. Він стверджує, що суто математичні моделі не здатні повністю врахувати невизначеність, властиву сучасним ринковим умовам. Саме тому критичний підхід до управління ризиками передбачає використання комплексних стратегій, що поєднують аналітику, експертні оцінки та адаптивні рішення.

Першим, хто ввів поняття ризику в теорію ринкових відносин, був французький економіст Р. Кантільйон у 1755, визначивши його як сферу впливу. Він оцінював прибутки та втрати торговця як результат невизначеності та ризику. Хоча економічні уявлення того часу були доволі обмеженими, сучасні західні економісти вважають Р. Кантільйона засновником теорії ризику [5].

Основи теорії ризику були закладені представниками класичної економічної школи в середині XVIII століття, яка включила категорію ризику до теорії прибутку. А. Сміт, досліджуючи фактори, що впливають на норму прибутку, підкреслив її залежність від ризикових ситуацій у різних галузях виробництва. Він дійшов висновку, що зі зростанням норми прибутку збільшується ризик. Зокрема, Сміт зазначав, що в ризикових галузях часто спостерігаються низькі прибутки через притік великої кількості підприємців, який посилює конкуренцію та, відповідно, зменшує рівень прибутковості [5]. Також А. Сміт і його послідовники, такі як Дж. Р. Мак-Куллох, Т. Р. Мальтус та Ж. Б. Сей, наголошували на важливості врахування в прибутку підприємця винагороди за ризик втрати капіталу.

Теорія ризиків отримала подальший розвиток у працях Дж. С. Мілля та Н. У. Сеніора, які систематизували ідеї А. Сміта та його послідовників. Вони виокремили у структурі прибутків підприємця кілька компонентів: процент на вкладений капітал або "заробітну плату" підприємця та окремий елемент — плату за ризик. Остання передбачала компенсацію можливих збитків, які бере на себе власник капіталу в процесі підприємницької діяльності [6]. У своїх роботах Мілля і Сеніор розглядали ризик як явище, пов'язане зі збитками, що виникають унаслідок прийняття певних рішень, дій чи бездіяльності.

Класична теорія ризику розглядає цю економічну категорію як пов'язану, передусім, із можливістю втрат, що виникають у результаті реалізації прийнятого рішення. Відтак підприємець вимагає включення до структури прибутку компенсації за ризик, яка виступає у вигляді страхової

премії. Це свідчить про те, що зростання рівня ризику обумовлює необхідність підвищення норми прибутку.

Розвиток класичної теорії ризику продовжив німецький економіст Й. Г. фон Тюнен, який у своєму дослідженні «Ізольована держава» виявив пряму залежність між величиною прибутку та ризиком підприємця. Вперше він ввів в теорію ринкових відносин поняття ризику невикористаних альтернативних можливостей, який призводить до недоотримання прибутку. Проте рушійною силою, яка спонукує підприємця йти на ризик, на думку вченого, є отримання прибутку, котрий повинен зростати пропорційно збільшенню ризику. «Винагорода підприємця є доходом за прийняття на себе тих ризиків, які внаслідок непередбачуваності не візьме на себе та не покриє жодна страхова компанія» [7].

Інший представник німецької класичної школи ризику Г. фон Мангольд вперше поставив питання про необхідність оцінки ступеню ризику з урахуванням фактору часу та від характеру виробництва: на замовлення або на ринок. Відповідним чином при замовленні ризик є відсутнім або у крайньому випадку мінімальним, і навпаки при виготовленні продукції на ринок ризик значний через конкуренцію та непередбачуваність ситуації, яка часто змінюється. Що стосується часу, який проходить з моменту початку виробництва до кінцевої реалізації готового товару, то за твердженням автору ризик збільшується зі згаданим терміном через можливі втрати.

Визначення ризику як втрат представниками класичної школи стало поштовхом до формування неокласичної теорії ризику. У межах цієї теорії ризик трактується як похідна невизначеності економічної ситуації, за якої прибуток розглядається як випадкова величина.

Основи неокласичної теорії ризику були закладені у 1930-х роках А. Маршаллом та А. Пігу. Вони підкреслювали, що підприємець в умовах невизначеності орієнтується на два ключові критерії: розмір прибутку та величину його можливих коливань. Згідно з їхніми поглядами, серед

можливих варіантів діяльності слід обирати той, який забезпечує більший прибуток за умов мінімальних коливань [8].

А. Маршал досліджував питання компенсації втрат, спричинених ризиком, зокрема шляхом використання страхування. Він наголошував, що для визначення компенсації таких втрат необхідно враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Аналізуючи страхування як метод передачі "відповідальності за підприємство", Маршал розділив ризики на ті, які можна застрахувати, і ті, які не піддаються страхуванню.

На думку А. Маршала [9], для компенсації ризиків, що не підлягають страхуванню, підприємству необхідно створювати власний страховий фонд. Розмір відрахувань до такого фонду має визначатися за критеріями, які характеризують ризик. При цьому він зазначав, що підприємство не може виділяти у структурі вартості товару окрему плату за ризик, оскільки вона не врахована в середньому показнику.

Науковець обґрунтував два ключові критерії для прийняття рішень в умовах ризику: розмір очікуваного прибутку та величину можливих його коливань і відхилень від очікуваного рівня. Використання цих критеріїв дозволяє обирати варіант інвестування, за якого коливання прибутку буде найменшим порівняно з іншими альтернативами [10].

Ф. Найт, один із представників неокласичної теорії ризику, найбільш глибоко дослідив взаємозв'язок прибутку з ризиком і невизначеністю у своїй роботі «Ризик, невизначеність, прибуток». Науковець наголошував: щоб зрозуміти природу прибутку, необхідно звернутися до понять ризику та невизначеності та тієї неоднозначності, яка їх супроводжує. На його думку, прибуток підприємця формується не лише на основі витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а й залежить від плідотворності ідеї, а також від здатності підприємця долати невизначеність і ризик з мінімальними втратами.

Ф. Найт [11] визначав ризик як невідомість, яку можна виміряти. Оскільки ймовірність настання певної події можна розрахувати та кількісно

оцінити математичними методами, учений виділив дві категорії ризиків: ті, що піддаються страхуванню, та ті, які неможливо застрахувати. Якщо ймовірність реалізації передбачуваної події можна визначити наперед, то можливі втрати від ризику перетворюються на постійний елемент витрат. У такому разі ризик не може бути джерелом ні прибутку, ні збитку.

Суттєвий внесок у розвиток неокласичної теорії ризику зробив англійський економіст Дж. М. Кейнс. Він трактував ризик як об'єктивну реальність і невід'ємну складову як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства на ринку [12]. Кейнс підкреслював важливість ретельної оцінки причин, можливих проявів і наслідків для кожного виду ризику.

Особливістю його підходу було включення до неокласичної теорії ризику так званого фактора задоволеності, який пояснює готовність підприємця йти на підвищений ризик заради отримання більшого прибутку [13]. Цей фактор висвітлює психологічний аспект явища ризику, адже підприємці можуть отримувати задоволення від самого процесу ризику. Проте фактор задоволеності вступає в суперечність із концепцією граничної корисності, яка передбачає, що рішення підприємця базуються виключно на раціональній оцінці вигод і витрат.

Таким чином, Дж. М. Кейнс розширив розуміння ризику, враховуючи як економічні, так і психологічні мотиви підприємців, що робить його підхід більш багатовимірним і адаптованим до реальних умов. Зміст даної концепції по відношенню до економічної категорії ризику можна виразити наступним чином: там де кожна наступна гривня, яка отримана підприємцем, збільшує корисність менше ніж попередня, зменшується гранична корисність грошей, яка уможливорює вплив на ставлення особи що приймає рішення.

Отже представники класичної та неокласичної шкіл у визначенні ризику акцентували увагу відповідно на втратах або вигодах (винагороді, прибутку), які тягнуть за собою умови невизначеності підприємницької діяльності.

У нашій країні в перші роки радянської влади економістами розглядалось поняття «виробничо-господарський ризик», який виявляли через негативний вплив на темпи розвитку економіки держави. Однак з ліквідацією НЕПу та становленням командно-адміністративної системи управління економікою сформувалась думка про поступове відмирання ризику. В 30-ті роки ризик як категорія, котра пов'язана з невизначеністю та нестабільністю умов функціонування суб'єктів господарювання, була об'явлена «буржуазним поняттям», що не відповідає плановому характеру економіки та є чужорідним соціалістичному укладові. У цьому зв'язку дослідження ризику в економічній науці було призупинено.

З переходом до ринкових умов господарювання ризик почали сприймати як невід'ємну складову підприємницької діяльності, своєрідну плату за свободу прийняття рішень [14]. Інтерес до вивчення ризику значно зріс, що зумовлено не лише зміною економічних відносин, але й недостатньою науковою розробленістю цієї проблематики.

Категорія ризику є надзвичайно складною та багатогранною, що призводить до наявності різних її трактувань у науковій літературі. Загалом ризик зазвичай визначають як небезпеку втрат, імовірність виникнення несприятливих подій або банкрутства, а також можливість зазнати потенційних збитків у процесі діяльності.

Підсумовуючи, можна згрупувати отримані знання щодо визначення поняття «ризик» з точки зору думок різних науковців (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до трактування ризику

Автор	Визначення ризику
1	2
І.М. Посохов	Визначає ризик як ймовірність несприятливих подій, що впливають на результати підприємства, на основі статистичних даних
В.Р. Кігель, К.С. Мусієнко	Підкреслює важливість системного підходу до управління інноваційними ризиками (технологічними, фінансовими, ринковими).

Продовження таблиці 1.1

1	2
Олександр Дж. Макнейл, Рюдігер Фрей, Пол Ембрехтс	Зосереджує увагу на кількісних методах (математичних і статистичних моделях) для вимірювання ризику, наголошуючи на точності та універсальності.
Хуман Аттар	Виступає за інтеграцію якісних і кількісних підходів для комплексного управління ризиками.
Р. Кантільйон	Запровадив поняття ризику в теорію ринку, пов'язуючи його з невизначеністю та прибутками/втратами від торгівлі.
А. Сміт	Розглядав ризик у теорії прибутку, пов'язуючи високі прибутки зі зростанням ризику; підкреслив його вплив на конкуренцію.
Й. Г. фон Тюнен	Дослідив взаємозв'язок між прибутком та підприємницьким ризиком, запровадив поняття ризику невикористаних можливостей.
А. Маршал, А. Пігу	Визначав ризик за умов невизначеності як відхилення прибутків; акцентував увагу на страхуванні та стратегіях пом'якшення.
Ф. Найт	Розрізняв ризик як вимірну невизначеність; наголошував на його зв'язку з прибутком у підприємницьких рішеннях.
Дж. М. Кейнс	Інтегрував економічні та психологічні аспекти, пояснюючи готовність підприємців ризикувати заради задоволення.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4]

Погляди науковців щодо ризику відображають багатогранність цього поняття та його еволюцію у науковій думці. Вони варіюються від статистичних і математичних підходів до інтеграції якісних та кількісних методів управління.

Концепція ризику продовжує розвиватися, включаючи нові аспекти, пов'язані з динамікою сучасних ринків. Усі підходи сходяться в розумінні того, що ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, яка потребує як точного вимірювання, так і стратегічного управління.

1.2. Типологія ризиків, притаманних діяльності підприємства

Відсутність однозначного тлумачення поняття й характеристики ризику та його класифікації пояснюється багатоаспектністю цього явища, ігноруванням його у чинному законодавстві, а у деяких випадках обмеженим застосуванням у реальній економічній практиці та управлінській діяльності підприємства. Ризик – дуже складне явище, невід'ємний атрибут ринкової економіки і його необхідно враховувати у будь-якій сфері діяльності. Формування законодавчо-нормативної бази, методичних рекомендацій та іншої документації для ефективного управління ризиком потребує насамперед чіткого, логічного та послідовного тлумачення поняття ризику, визначення основних факторів впливу та формування класифікації для суб'єкту господарювання.

Складність класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті. Існують певні види ризиків, дії яких піддані усі без винятку організації, але поряд із загальними є специфічні види ризику, які зв'язані з господарською діяльністю.

Узагальнену класифікація ризиків представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків

Узагальнена класифікація ризиків	
1	2
За масштабом	одноосібні
	групові
За ступенем системності	системні
	несистемні
За рівнем виникнення	мегаризики
	макроризики
	мезоризики
	мікроризики
За терміном дії	ретроспективні
	поточні
	перспективні
За часом прояву	короткострокові
	довгострокові
За формою прояву	дискретні
	неперервні

Продовження таблиці 1.2

1	2
За джерелами виникнення	обумовлені змінами зовнішнього середовища
За джерелами виникнення За сукупністю використання інструментів оцінки та управління	суто господарські
	пов'язані з певними особами
	зумовлені природними факторами
	портфельні
За сукупністю використання інструментів оцінки та управління За сферою походження	індивідуальні
	природньо-екологічні
За сферою походження За фактором виникнення	геополітичні
	соціально-політичні
	демографічні
	адміністративно-законодавчі
	адміністративні
	макроекономічні
	підприємницькі
	економічні
За фактором виникнення За характером дії	політичні
	динамічні
За характером дії За рівнем (ступенем)	статичні
	низькі
За рівнем (ступенем) За сферою впливу	помірні
	повні
	зовнішні
За сферою впливу За причинами виникнення	внутрішні
	суб'єктивні
За причинами виникнення За ступенем обґрунтованості	об'єктивні
	уявні
	раціональні
За характером прояву	випадкові
	систематичні
За ступенем обґрунтованості	нераціональні
	авантюрні

Джерело: складено автором за даними [15]

За характером дії ризику поділяють на статичні (чисті) і динамічні (спекулятивні).

Статичні ризики це ризики втрати реальних активів внаслідок завдання збитків власності, а також втрат доходу через недієздатність суб'єкта господарювання.

Вони завжди несуть у собі втрати. В залежності від причини втрат статистичні ризики підрозділяються у свою чергу на такі групи [16]:

- ймовірні втрати в результаті негативного впливу на активи фірми стихійних лих;
- ймовірні втрати в результаті злочинних дій; ймовірні втрати внаслідок прийняття несприятливого для підприємницької фірми законодавства;
- ймовірні втрати в результаті погрози власності третіх осіб, що приводить до змушеного припинення діяльності основного поставальника чи споживача;
- втрати внаслідок смерті або недієздатності ключових робітників або основного власника фірми.

Динамічний ризик – це ризик непередбачених змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень чи непередбачуваних змін ринкових або політичних обставин. Він несе в собі або втрати, або прибуток й є важкокерованим. До таких ризиків відносять різні види політичних ризиків, економічних ризиків, галузевих ризиків [17].

За терміном дії розглядають ретроспективні ризики (пов'язані з рішеннями, що були прийняті у минулому, але реалізуються тепер), поточні (співвідносяться з поточною діяльністю, змінюються під впливом постійно діючих факторів ризику), перспективні (пов'язані з можливими змінами умов функціонування суб'єкту ризику нині, що в майбутньому може змінити ризикову ситуацію).

За факторами виникнення розглядають політичні і економічні ризики.

Політичні ризики пов'язані з нестабільністю державного устрою, діяльність органів влади, етнічними, регіональними проблемами, поляризацією інтересів соціальних груп тощо.

Економічні ризики зумовлюються несприятливими змінами в економічній діяльності підприємства, країни, кон'юнктурі ринку, рівнях управління тощо.

Узагальнену класифікація економічних ризиків представлено на рисунку 1.1.

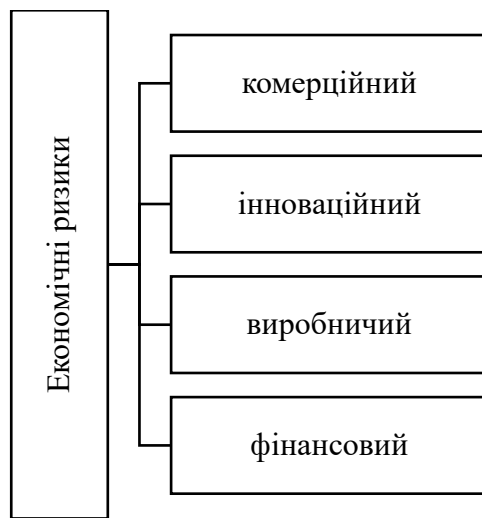


Рис. 1.1. Класифікація економічних ризиків

Джерело: складено автором за даними [18]

Комерційний ризик – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, що зроблені чи куплені підприємцем. Основні причини виникнення комерційного ризику:

- зниження обсягів реалізації внаслідок падіння попиту (потреб) на товар, реалізований підприємством, витиснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;
- підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проекту;
- непередбачене зниження обсягів закупівель у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);
- втрати товару;
- втрати якості товару в процесі обертання (транспортування, зберігання), що приводить до зниження його ціни;
- підвищення витрат обертання в порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених відрахувань, водить до зниження прибутку підприємства.

Комерційний ризик містить у собі такі різновиди:

- ризики, що зв'язані з реалізацією товару (послуг) на ринку: ризики, що зв'язані з транспортуванням товару (транспортний);
- ризики, що зв'язані з прийманням товару (послуг) покупцем; ризики, що зв'язані з платоспроможністю покупця;
- ризики, що зв'язані з форс-мажорними обставинами.

За структурною ознакою комерційні ризики поділяються на майнові, виробничі і торговельні.

Майнові ризики – це ризики, що зв'язані з імовірністю втрат майна підприємця через крадіжку, диверсію, перенапруження технічної і технологічної систем тощо.

Виробничі ризики – ризики, що зв'язані зі збитком від зупинки виробництва унаслідок впливу різних факторів і, насамперед, із втратою чи пошкодженням основних засобів і оборотних активів (устаткування, сировина, транспорт та ін.), а також ризики, що зв'язані з впровадженням у виробництво нової техніки і технології.

Торговельні ризики представляють собою ризики, які зв'язані зі збитком по причині затримки платежів, відмовлення від платежу в період транспортування товару, непостачання товару тощо [19].

1.3. Систематизація методичного інструментарію ідентифікації ризиків у діяльності підприємства та оцінка ефективності функціонування системи ризик-менеджменту

Ризик є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Ефективна оцінка ризиків дозволяє вчасно виявити потенційні загрози, мінімізувати їх вплив і розробити стратегічні заходи для забезпечення стабільного функціонування бізнесу. Для оцінки ризиків існує широкий спектр методів, які умовно поділяються на якісні та кількісні.

Якісні методи – методи, що передбачають суб'єктивний аналіз ризиків, базуючись на експертних оцінках, інтуїції та досвіді.

Прикладами якісних методів є метод Делфі, SNW-аналіз та карта ризиків.

Метод Делфі – це структурований підхід до отримання експертних оцінок, який застосовується для прогнозування, прийняття рішень та оцінки ризиків. Він базується на анонімному опитуванні групи експертів із метою досягнення узгодженої думки щодо певного питання через кілька етапів опитування [20].

Основні складові методу Делфі:

- Анонімність експертів: усі учасники залишаються анонімними, що запобігає впливу авторитету чи домінування одних експертів над іншими.
- Ітеративність: опитування проходить у кілька раундів, що дозволяє уточнювати та коригувати оцінки на основі попередніх результатів.
- Зворотний зв'язок: експерти отримують результати попередніх обговорень, щоб порівняти свої думки із середньою оцінкою групи.
- Статистичний аналіз: результати кожного раунду аналізуються та систематизуються для виявлення середніх тенденцій і розбіжності думок.

SNW-аналіз (Strengths, Neutral areas, Weaknesses) – це метод оцінки внутрішніх факторів підприємства, який допомагає визначити його сильні, нейтральні та слабкі сторони. Мета цього аналізу – дати повну картину стану компанії з точки зору її внутрішнього потенціалу та обмежень, що дозволяє виявити резерви для розвитку або, навпаки, уникнути можливих проблем. Карта ризиків є одним із найбільш ефективних методів оцінки ризиків, й використовується для систематизації, оцінки та візуалізації ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації [21].

Карта ризиків зазвичай представляється у вигляді графічної матриці, яка дає змогу оцінити кожен ризик за двома основними параметрами [20]:

1. Ймовірність настання ризику – визначає частоту або можливість виникнення ризику у певних умовах.

2. Рівень впливу ризику – відображає масштаб потенційних наслідків для організації у разі його прояву.

Оскільки у карті ризиків ризику поділені на групи (правові, виробничі, проектні, фінансові та маркетингові), вони усі мають неоднаковий вплив на діяльність підприємства. Тому у деяких ітераціях цього методу вводять ранжування ризиків за трьома показниками [22]:

- значущість групи факторів;
- значущість кожного фактору всередині групи;
- вірогідність факторів.

Для упорядкованості розрахунків доцільно спочатку визначити значущість ризику як середньої геометричної [23]:

$$\overline{\Phi_{ij}} = \sqrt{\Phi_{ij} * \Phi_j} \quad (1.1)$$

$\overline{\Phi_{ij}}$ – середня значущість ризику;

Φ_{ij} – значущість і – го ризику;

Φ_j – значущість j – ої групи ризику

Після цього їх можна визначити ранг ризиків як добуток середньої значущості ризику та його вірогідності [22]:

$$R_j = \overline{\Phi_{ij}} * P_j \quad (1.2)$$

R_j – ранг і-го ризику;

P_j – вірогідність і-го ризику.

У такий спосіб буде отримано показник, що характеризує порядкове місце ризику. Чим він менше – тим менший ранг має фактор і навпаки.

Кількісні методи – методи, що базуються на математичних розрахунках, використанні статистичних даних і прогнозуванні.

До кількісних методів відносять метод Монте-Карло та модель Конона та Гольдера.

Метод Монте-Карло – це математичний підхід до моделювання та оцінки ризиків, який базується на використанні випадкових чисел для визначення результатів імовірнісних подій. Він дозволяє аналізувати складні системи, в яких взаємодіють численні фактори невизначеності [24].

Метод Монте-Карло полягає у проведенні великої кількості симуляцій (розрахунків) для моделювання поведінки системи за різних умов. На кожному етапі моделювання випадкові числа використовуються для імітації впливу змінних, які мають невизначеність. У результаті створюється розподіл можливих результатів, який дозволяє оцінити ризики та їх вплив.

Етапи моделювання:

- Визначення мети моделювання: формулювання проблеми, яку потрібно вирішити.
- Вибір вхідних змінних: визначення ключових факторів, які впливають на результат (валютний курс, ціни на сировину, обсяг продажів); визначення розподілу ймовірностей для кожної змінної (нормальний, рівномірний, тощо).
- Побудова математичної моделі: створення формули або моделі, яка відображає взаємозв'язок між змінними і результатом.
- Генерація випадкових чисел: для кожної змінної випадкові числа генеруються відповідно до її розподілу ймовірностей, що дозволяє створювати різні сценарії.
- Проведення численних ітерацій: симуляція моделі виконується тисячі разів (1000, 10 000 і більше) для різних наборів випадкових значень змінних.
- Аналіз результатів.

Модель Конона та Гольдера, що відображає ступінь можливості втрати рівня платоспроможності на основі виявлення наявності певних фінансових ризиків, що відображаються в отриманих результатах певних фінансових показників має наступний вигляд [25]:

$$Z = 0,16 \times K1 - 0,22 \times K2 + 0,87 \times K3 + 0,10 \times K4 - 0,24 \times K5 \quad (1.3)$$

K1 – результат фінансового показника, що визначається як співвідношення суми дебіторської заборгованості та грошових коштів до загальної суми активів;

K2 – результат фінансового показника, що визначається як співвідношення суми

необоротних активів до загальної суми зобов'язань;

K3 – результат фінансового показника, що визначається як співвідношення суми фінансових витрат до суми

чистого доходу;

K4 – результат фінансового показника, що визначається як співвідношення суми витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи до суми чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг;

K5 – результат фінансового показника, що визначається як співвідношення суми валового прибутку до загальної суми зобов'язань.

Характерними особливостями щодо результатів Z-показника є наступне їхнє пояснення (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Х-стика Z-показника

Значення Z-показника	Ймовірність затримування платежів, %
0,21	100
0,048	90
0,02	80
-0,026	70
-0,068	50
-0,087	40
-0,107	30
-0,131	20
-0,164	10

Джерело: [26].

Підсумовуючи вищі зазначені методи оцінювання ризиків, складемо загальну таблицю, де буде зазначено переваги та недоліки кожного методу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика методів оцінки ризиків у діяльності організацій

Метод 1	Переваги 2	Недоліки 3
Метод Делфі	Анонімність	Суб'єктивність експертних оцінок
	Ітеративність	Потреба в декількох раундах опитування
	Можливість досягнення узгодженої думки серед експертів	
Карта ризиків	Візуалізація ризиків	Може бути складно визначити точні значення параметрів
	Оцінка за ймовірністю та впливом	Залежність від якості вхідних даних
	Систематизація ризиків	
Метод Монте-Карло	Детальний аналіз складних систем	Високі вимоги до обчислювальних ресурсів
	Оцінка можливих результатів	Складність побудови моделі
	Висока точність	
Модель Конона та Гольдера	Чіткі фінансові показники	Обмежена у врахуванні факторів, що є основою для визначення фінансового стану
	Прогнозування ймовірності втрати платоспроможності	Не враховується багато факторів, що визначають фінансову стійкість
	Забезпечує можливість діагностування стратегічних проблем розвитку підприємства	

Джерело: складено автором за даними [27]

Кожен метод має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від поставленої задачі, доступності ресурсів та специфіки аналізу. Для отримання найбільш ефективних результатів може бути доцільним комбінування кількох методів.

Управління ризиками – це систематичний та цілеспрямований процес ідентифікації, оцінювання, контролю та мінімізації негативних впливів невизначеностей, які можуть призвести до фінансових, виробничих чи репутаційних втрат для підприємства.

Зазвичай виділяють наступні етапи управління ризиками [28]:

- Перший етап: виявлення ризику з подальшою оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків;
- Другий етап: розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізація його подальших наслідків;
- Третій етап: вибір методів та інструментів управління ризиком;
- Четвертий етап: безпосереднє управління ризиком;
- П'ятий етап: оцінювання отриманих результатів та коректування ризик-стратегії.

На рис. 1.2 наведені складові системи ризик-менеджменту.

Негативний розвиток ситуації спричиняє появу небезпечних подій (небезпек), які характеризуються ймовірністю та наслідками їх виникнення.

Виникнення небезпечної події веде до появи ризику – впливу невизначеності на цілі організації, що зумовлена браком інформації, розуміння або знань щодо події, її наслідків чи ймовірності. Серед численних можливих ризиків обираються найбільш важливі для організації за допомогою критеріїв оцінки ризику, що визначаються через ознаки та правила оцінки їх значущості [29].

Вибрані для організації значні ризики, що визначені за допомогою критеріїв, підлягають ідентифікації, що включає їх виявлення, розпізнавання та опис. Під час ідентифікації небезпечних подій також визначаються об'єкти впливу (реєстр ризику) та методи ідентифікації ризику.

Наступним етапом процесу управління ризиком після його ідентифікації є аналіз природи та рівня ризику.

При аналізі ризику визначаються:

- джерела даних;

- засоби контролю;
- методи аналізу;
- наслідки реалізації небезпечної події;
- ймовірність настання небезпечної події;
- оцінка рівня ризику [30].

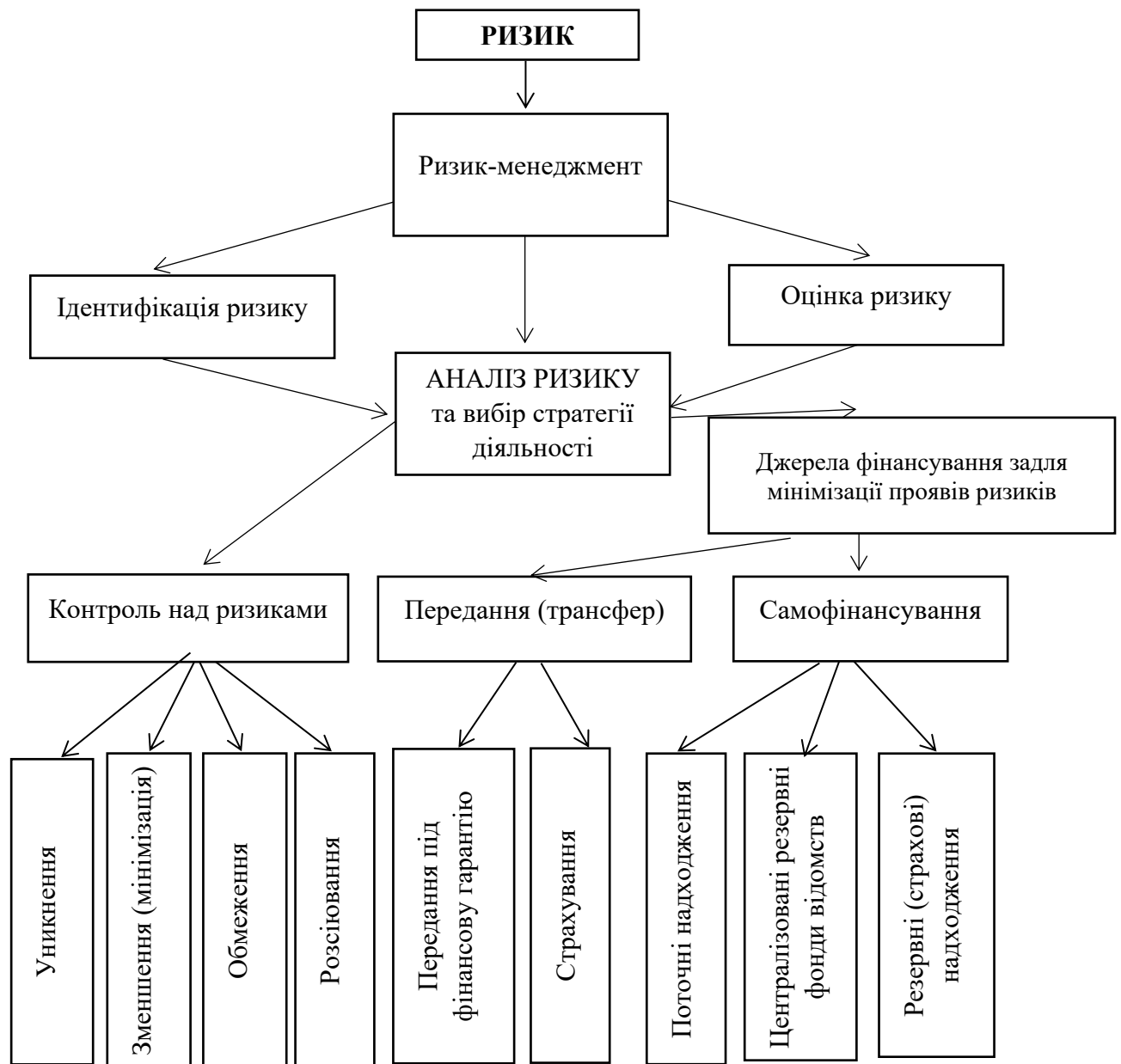


Рис. 1.2. Структура системи ризик-менеджменту

Джерело: розроблено автором із використанням [26]

Наступним етапом управління ризиком є оцінювання, тобто відповідь на питання, чи є ризик та/або його величина прийнятними.

Після оцінки ризику настає етап його обробки та модифікації за допомогою:

- уникнення;
- прийняття;
- усунення джерела ризику;
- зміни його ймовірності;
- зміни його наслідків;
- поділу ризику з іншою стороною.

Завершальним етапом процесу управління ризиком є моніторинг ключових індикаторів ризику.

Ефективність функціонування системи управління ризиками здійснюється за допомогою порівняння використаних на регулювання ризику ресурсів з можливими збитками до здійснення антикризових заходів за формулою 1.4 [30]:

$$\Delta_i = MZ_{PPP_i} - B_{PSTR_i} \quad (1.4)$$

Δ - ефективність реалізації заходу з регулювання ступеня і-того ризику;

B_{PSTR} - витрати ресурсів, спрямованих на регулювання ступеня і-того ризику;

MZ_{PPP} - можливі збитки до здійснення превентивних заходів з регулювання ступеня і-того ризику.

Ефективність використання алгоритму управління ризиками, що базується на розрахунку коефіцієнта ризику, обчислюється за формулою [31]:

$$\Delta\Pi_{КСУР} = \Pi_{ОПТИМ} - \Pi_{БАЗОВИЙ} \quad (1.5)$$

$\Delta\Pi_{КСУР}$ - зростання прибутку внаслідок функціонування системи ризик-менеджменту;

$\Pi_{ОПТИМ}$ - прибуток за умови оптимізації програми випуску з врахуванням впливу ризику втрати прибутку;

$P_{\text{базовий}}$ - прибуток без врахування впливу ризику втрати прибутку (за наявної асортиментної структури).

Методи оцінки ризиків, як якісні, так і кількісні, демонструють свою ефективність у залежності від специфіки завдань та доступних ресурсів підприємства. Зокрема, якісні підходи, такі як метод Делфі та карта ризиків, дозволяють виявити потенційні загрози на основі експертних оцінок, тоді як кількісні моделі, включаючи метод Монте-Карло та модель Конона і Гольдера, забезпечують точність у розрахунках і прогнозах.

Важливим результатом розгляду є усвідомлення необхідності комплексного підходу до управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, аналіз, моніторинг і модифікацію. Оцінка ефективності ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки невизначеності, але й отримувати конкурентні переваги, покращуючи фінансові показники та забезпечуючи стабільний розвиток. Представлена система ризик-менеджменту є універсальним інструментом, адаптованим до сучасних викликів, і може слугувати основою для підвищення надійності й стійкості підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛАЙТ-ТРАНС»

2.1. Аналіз ринку морських перевезень в Україні

В умовах сучасних глобальних викликів ринок морських перевезень відіграє ключову роль у забезпеченні міжнародної торгівлі, сприяючи розвитку економіки багатьох країн, включаючи Україну. Морські перевезення залишаються одним із найбільш економічно вигідних та масштабних способів транспортування вантажів, особливо для країн із доступом до моря. Однак цей сектор стикається з численними викликами, зокрема через геополітичні загрози, зміни у світовій економіці, а також вплив регуляторних і екологічних змін.

Вважаємо за потрібне узагальнити наведені тенденції у зміні обсягів морських вантажоперевезень в Україні із наявними загрозами, які формуються виходячи із політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, що впливають на розвиток галузі. Для цього доцільно застосувати PEST-аналіз, оскільки він є інструментом, який дозволить дослідити зовнішню середовище, та допоможе у подальшому розробити адекватну стратегію подальшого розвитку досліджуваного нами підприємства [32].

Дослідження політичного середовища є критично важливим для аналізу ринку морських перевезень, оскільки політичні фактори можуть мати значний і прямий вплив на функціонування галузі.

У 2021 році сектор морських перевезень стабільно зростав завдяки високому попиту на зернові та металургійні товари, які складали значну частину експорту. Українські порти обробляли великі обсяги контейнеризованих вантажів, що вказувало на стабільну логістичну активність та розширення міжнародних зв'язків.

Але після початку повномасштабної війни у 2022 році, більшість українських портів були заблоковані російською армією. Чорноморське

судноплавство майже повністю зупинилось (рис 2.1), що призвело до збільшення вантажообігу через порти дунайського кластеру (рис. 2.2).

У 2023 ситуацію вдалося стабілізувати завдяки переорієнтації експорту через альтернативні порти Польщі, Румунії та Болгарії.

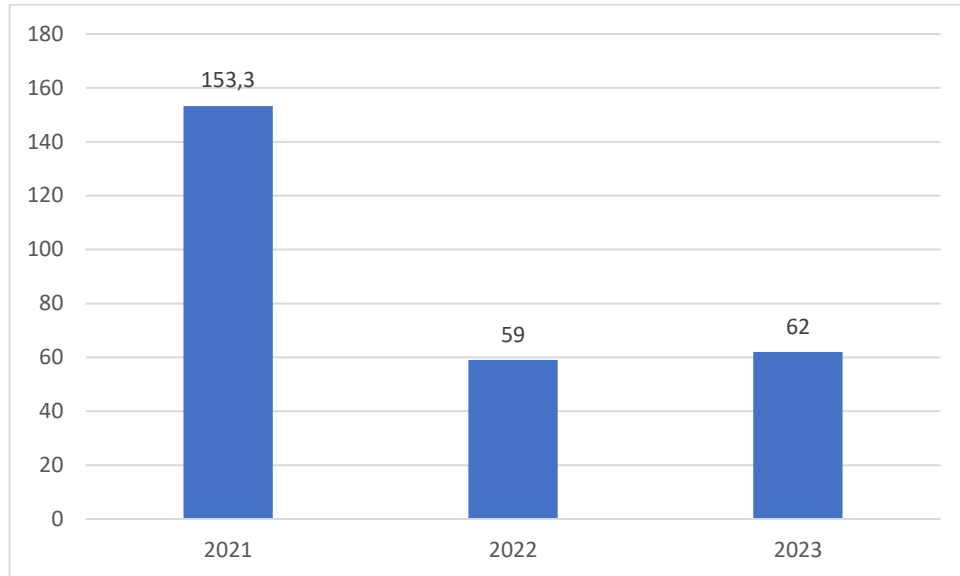


Рис. 2.1. Обсяги перевалки вантажів в морських портах України, млн. тон

Джерело: побудовано автором за даними [33, 34, 35]

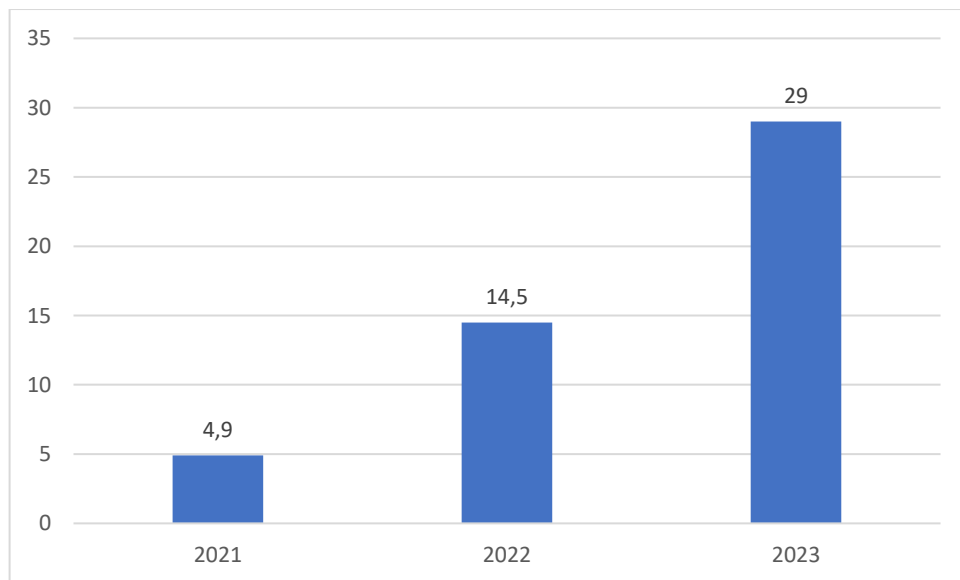


Рис. 2.2. Обсяги перевалки вантажів в Дунайських морських портах, млн. тон

Джерело: побудовано автором за даними [36, 37, 38]

Зростання вантажообігу через порти Дунаю підкреслило їх стратегічне значення, що в умовах війни стало важливим фактором для забезпечення

стабільного експорту. Дунайські порти, як-от Ізмаїл та Рені, отримали значні інвестиції, що дозволило збільшити їхню пропускну здатність. Це сприяло розширенню альтернативних шляхів експорту навіть у кризових умовах.

Станом на кінець 2023 року й початок 2024 року через порти Дунаю та морські порти Одеси йде 90% зовнішньої торгівлі. Причина – деблокада портів Одеси. Зараз на морські шляхи припадає невелика частка українського імпорту. Через порти Одеси імпорт майже не працює – Україна імпортує поки тільки сіль та добрива.

З початку блокади західних кордонів більшість українських імпортерів та експортерів поштучної продукції з великою доданою вартістю стикнулись із проблемами її транспортування, тому вони дуже чекають на відновлення морських контейнерних перевезень.

Морська блокада серйозно обмежила експорт зернових, олійних культур та інших аграрних товарів, які складають велику частку українського експорту. З відкриттям тимчасового морського коридору обсяги експорту зросли, що стабілізувало поставки агропродуктів на міжнародні ринки та допомогло уникнути глобального дефіциту продовольства (рис. 2.3). Це також сприяло зміцненню української економіки через надходження валютних доходів.

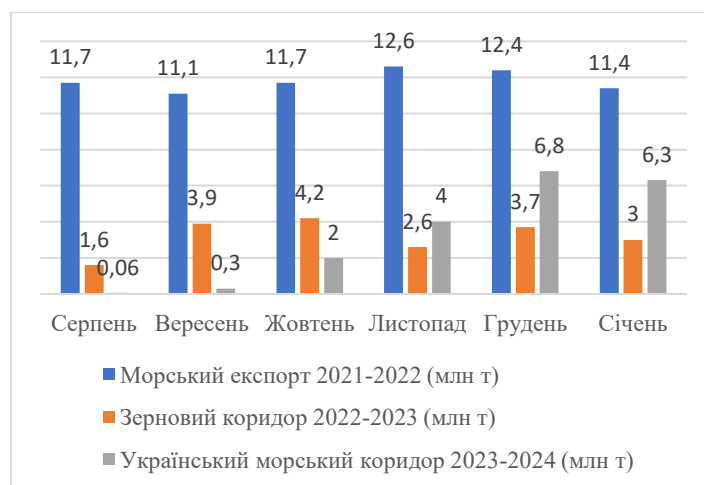


Рис. 2.3. Обсяги експорту товарів українськими підприємствами за 2021-2024

Джерело: побудовано автором за [37]

Протягом 2022-2023 років експорт частково відновився завдяки створенню «зернового коридору». Його пік припав на жовтень (4,2 млн тонн), коли було досягнуто максимального значення експорту за цей період. Хоча експорт через цей коридор не зміг повністю відновити довоєнні обсяги, він став важливим для забезпечення поставок зерна на світові ринки.

Починаючи з серпня 2023 року, Україна почала використовувати власний морський коридор, що дозволило частково компенсувати втрату «зернового коридору». Найбільші обсяги експорту були зафіксовані у грудні 2023 року (6,8 млн тонн) та січні 2024 року (6,3 млн тонн), що майже досягає довоєнних показників.

Підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що ринок морських вантажоперевезень в Україні демонструє складну, але поступову стабілізацію на фоні військових викликів і блокади ключових портів. Після масштабної блокади чорноморських портів Україна змогла частково відновити морський експорт завдяки «зерновому коридору» (за підтримки ООН і Туреччини) у 2022-2023 роках. Однак цей коридор мав обмежені обсяги та зіткнувся з численними ризиками через військові дії.

Починаючи з серпня 2023 року, Україна відкрила власний морський коридор, що дало можливість збільшити обсяги експорту до рівня, близького до довоєнного. Цей коридор значно підвищив ефективність експорту, особливо в період пікових місяців (грудень 2023 – січень 2024 року). Під час блокади чорноморських портів важливу роль взяли на себе дунайські порти, зокрема Ізмаїл і Рені. Їх пропускна спроможність зросла завдяки інвестиціям та модернізації, що створило додаткові можливості для експорту і забезпечило стійкість ринку.

Через курс України на інтеграцію у європейські інститути зміни у митному законодавстві спрямовані на спрощення процедур та адаптацію до європейських стандартів, що позитивно впливає на швидкість та ефективність обробки вантажів у портах. Це може сприяти зростанню обсягів перевезень та покращенню логістичних процесів.

Державна підтримка морської інфраструктури України має на меті модернізувати інфраструктуру морських портів та забезпечити їхню відповідність європейським стандартам, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Держава надає підтримку в межах різних ініціатив, зокрема через співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями та залучення інвестицій, які спрямовані на покращення якості та безпеки портових послуг.

Завдяки реалізації цих програм підприємства морського агентування отримують більш сприятливі умови для розвитку бізнесу, адже вдосконалена інфраструктура дозволяє швидше та ефективніше обслуговувати судна і вантажі [39].

Уряд та міжнародні партнери активно виділяють значні кошти на відбудову постраждалих від бойових дій областей. Це призводить до зростання попиту на будівельні матеріали, оскільки інфраструктура, житловий та комерційний сектор потребують значних ресурсів для відновлення.

За даними Світового банку, Україна потребуватиме значних інвестицій для відновлення інфраструктури, зокрема 14 мільярдів доларів США у 2023 році для першочергової відбудови та відновлення.

Підвищений попит на будівельні матеріали також створює більший обсяг роботи для транспортно-логістичних компаній, включно з морським агентуванням, які займаються організацією постачань вантажів через морські порти. Розширення поставок збільшує обсяги перевезень, стимулюючи розвиток логістичних і транспортних послуг, що є актуальним для підприємства [40].

Ринок морських вантажоперевезень в Україні наразі знаходиться у стані відновлення та адаптації до умов війни. Завдяки новим коридорам та модернізації дунайських портів Україна змогла частково компенсувати втрати, викликані блокадою, і підтримати національну економіку та світову продовольчу безпеку.

Для експортоорієнтованих підприємств, зокрема досліджуваного нами підприємства – ТОВ «Лайт-транс», яке працює здебільшого з іноземними контрагентами, важливим аспектом завжди буде коливання валют (рис. 2.4).

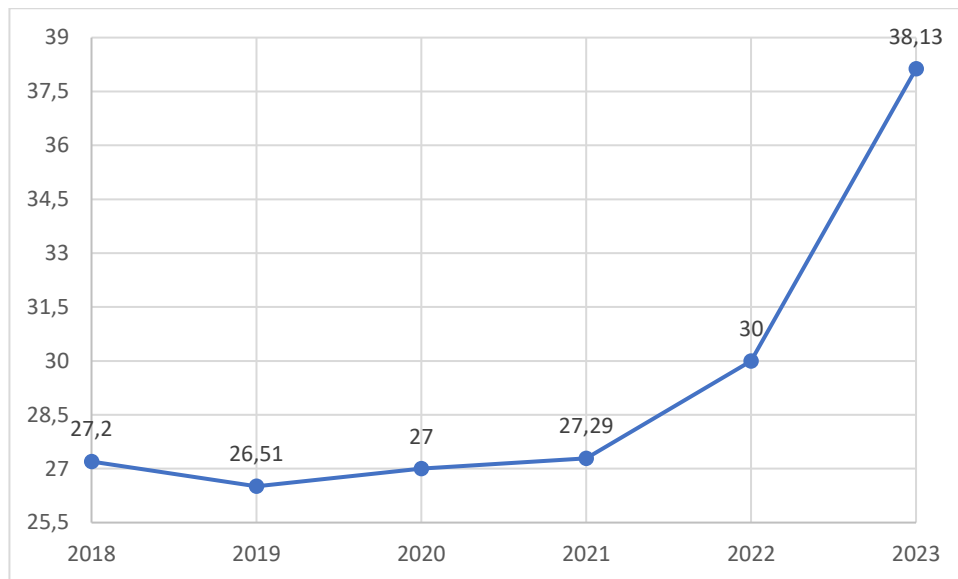


Рис. 2.4. Динаміка курсу долара США в Україні за 2018-2023 роки

Джерело: побудовано автором за [41]

Графік демонструє, що після періоду відносної стабільності економічна ситуація зазнала суттєвого погіршення, що відображається у стрімкому зростанні курсу долара в 2022-2023 роках. Це важливий фактор для підприємств, які повинні враховувати валютні коливання у своїй фінансовій політиці та оцінці ризиків.

Високий рівень безробіття може свідчити про зниження економічної активності, що впливає на обсяги імпортно-експортних операцій і, відповідно, на попит на морські перевезення та агентські послуги. Водночас, високий рівень безробіття може знижувати витрати на робочу силу, що може бути вигідним для компаній, які наймають працівників у сфері логістики та агентування (рис. 2.5).

У 2022 році відбувся різкий стрибок безробіття до 21,1%, що, пов'язано з економічними потрясіннями внаслідок війни. У 2023 році показник дещо знизився до 19%, однак рівень безробіття залишається значно вищим порівняно з довоєнними роками, що свідчить про тривалий вплив війни на ринок праці та економіку загалом.

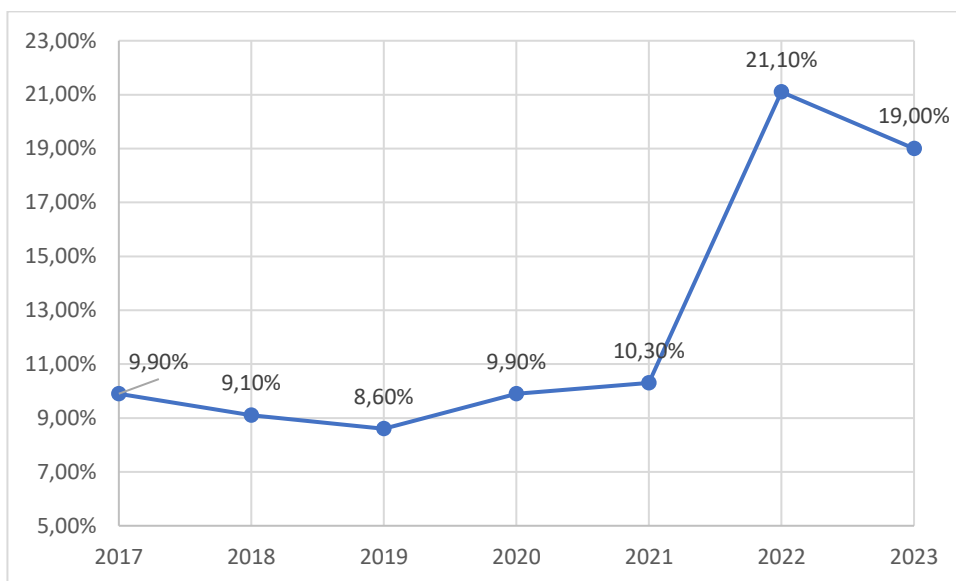


Рис. 2.5. Рівень безробіття в Україні за 2017-2023 роки

Джерело: побудовано автором за [42, 43]

Загальний стан економіки для підприємства, що займається морським агентуванням, відіграє ключову роль. Стан економіки безпосередньо впливає на обсяги міжнародної торгівлі, попит на морські перевезення та, відповідно, на діяльність агентських компаній.

Дефіцит кваліфікованих кадрів є значним соціальним фактором, що впливає на підприємства, які займаються морським агентуванням в Україні.

Через війну та економічні труднощі багато кваліфікованих працівників виїхали за кордон або були мобілізовані до Збройних Сил України. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 74% компаній в Україні відчувають дефіцит кадрів, що значно більше порівняно з 55% восени 2023 року [44].

Для досліджуваного нами логістичного підприємства – ТОВ «Лайт-транс» вище зазначені фактори означають необхідність інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробляти стратегії утримання та залучення фахівців, щоб забезпечити ефективну роботу в умовах дефіциту кадрів.

Внаслідок війни в Україні значна кількість громадян виїхала за кордон або перемістилася всередині країни. За даними Міжнародної організації з

міграції (МОН), станом на червень 2023 року в Україні налічувалося приблизно 5,1 мільйона внутрішньо переміщених осіб [45].

Це може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів у морській галузі та потреби в адаптації кадрової політики.

Високий рівень освіти забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати завдання в галузі морського транспорту та логістики. Це сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації операційних процесів та дотриманню міжнародних стандартів.

В умовах військових дій, особливо в регіонах, де розташовані порти та морські шляхи, безпека працівників стає критично важливою. Агенти підприємства часто знаходяться у портах, що ставить під загрозу їхнє життя в умовах, коли портова інфраструктура є однією з цілей, яку росія намагається вивести з ладу.

Загалом, з початку повномасштабного вторгнення росії, відбулося понад 50 атак на українські порти, внаслідок яких пошкоджено понад 300 об'єктів портової інфраструктури та 23 цивільні судна [46]

Автоматизація дозволяє значно зменшити час на виконання логістичних операцій, таких як обробка документації та координація ланцюга поставок. Це дозволяє знижувати витрати та підвищувати швидкість обслуговування клієнтів, що є конкурентною перевагою.

Поширення цифрових платформ і рішень на основі хмарних технологій дозволяє здійснювати взаємодію з клієнтами та партнерами онлайн, обробляти запити в реальному часі, що значно покращує обслуговування клієнтів. Такі платформи, як MarineTraffic, дозволяють компаніям стежити за переміщенням суден, прогнозувати затримки та оптимізувати логістику.

Великі дані і штучний інтелект надають можливість прогнозувати попит, аналізувати ефективність логістичних маршрутів, виявляти ризики і приймати оптимальні рішення в реальному часі. Для морського агентування це може стати критичним фактором у конкурентному середовищі, дозволяючи знижувати витрати та підвищувати ефективність.

Розвиток технологій морського транспорту, зокрема впровадження нових систем моніторингу вантажів, суттєво впливає на діяльність підприємств, що займаються морським агентуванням. Ці технологічні зміни забезпечують підвищення ефективності, прозорості та безпеки перевезень, що є критично важливим для агентів, відповідальних за координацію та управління логістичними процесами.

Системи відстеження ланцюга постачання в режимі реального часу забезпечують економічну стабільність у логістиці, дозволяючи контролювати товари, які прямують до клієнтів або партнерів. Це допомагає уникати ризиків, пов'язаних із втратою вантажу, затримками в доставці та пошкодженням товару [46].

Використання ШІ для взаємодії з клієнтами допомагає знизити навантаження на співробітників і автоматизувати типові запити. Це особливо актуально в морському агентуванні, де клієнти часто потребують оперативної інформації про стан перевезень, оновлення графіків, документообіг і митні питання. Наприклад, чат-боти на основі ШІ можуть швидко надавати стандартну інформацію та відповідати на часті запитання клієнтів.

Узагальнюючи наведені тенденції щодо розвитку логістичної діяльності в Україні у частині перевалки вантажів, побудуємо PEST-аналіз для підприємств, які займаються морськими вантажними перевезеннями, й дослідимо, яким чином ці зміни у зовнішньому середовищі функціонування транспортної галузі в Україні відбиваються на економічних показниках досліджуваного нами підприємства – ТОВ «Лайт-транс» (табл. 2.1).

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що досліджуване підприємство – ТОВ «Лайт-транс» функціонує у складному та мінливому зовнішньому середовищі, яке визначається значними політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Взаємодія цих факторів створює комплексні умови для розвитку підприємства, що вимагає стратегічного підходу для мінімізації ризиків та використання наявних можливостей. Нижче наведено детальний підсумковий аналіз ситуації.

Таблиця 2.1

**PEST- аналіз логістичної діяльності у частині морських перевезень
вантажів в Україні**

N з/п	Фактори впливу	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні фактори					
1	Блокування логістичних шляхів внаслідок бойових дій	0,4	-	5	-2,00
2	Обмеження на торгівлю певними видами товарів зі сторони сусідніх країн	0,3	-	4	-1,20
3	Регулювання митного законодавства	0,2	-	3	-0,60
4	Державна підтримка та субсидії	0,1	+	1	0,10
	Усього	1	x	x	-3,70
Економічні фактори					
1	Підвищення попиту на будівельні матеріали для відновлення пошкоджених унаслідок бойових дій регіонів	0,5	+	4	2
2	Інфляція та коливання валют	0,2	-	2	-0,4
3	Рівень безробіття та дохід населення	0,2	-	3	-0,6
4	Загальний стан економіки	0,1	-	2	-0,2
	Усього	1	x	x	0,8
Соціальне середовище					
1	Дефіцит кваліфікованих кадрів	0,3	-	3	-0,9
2	Міграція населення	0,2	-	2	-0,4
3	Рівень освіти населення	0,1	+	2	0,2
4	Безпека персоналу та працівників через ведення бойових дій	0,5	-	4	-2
	Усього	1	x	x	-3,1
Технологічне середовище					
1	Автоматизація процесів перевезень і логістики	0,5	+	4	2,00
2	Розвиток інформаційних технологій та їх вплив на ринок	0,1	+	2	0,20
3	Розвиток технологій морського транспорту (нові системи моніторингу вантажів)	0,2	+	2	0,40
4	Застосування ІІІ для взаємодії з клієнтами	0,2	+	5	1,00
	Усього	1	x	x	3,60

Джерело: власна авторська розробка

Найбільшим джерелом загроз для ТОВ «Лайт-транс» є політична нестабільність, пов'язана з бойовими діями та їх впливом на інфраструктуру. Блокування логістичних шляхів і обмеження торгівлі з сусідніми країнами суттєво знижують операційну ефективність і збільшують витрати. Однак навіть у таких складних умовах підприємство може шукати нові логістичні рішення, наприклад, альтернативні маршрути або співпрацювати з новими постачальниками та транспортними компаніями. Важливо також постійно моніторити зміни в митному законодавстві та адаптуватися до нових вимог для зменшення ризиків, пов'язаних з міжнародною торгівлею.

Попри негативний вплив більшості політичних факторів, потенційна державна підтримка та субсидії можуть полегшити тиск на компанію. Хоча вплив цього чинника наразі незначний, варто відстежувати програми державної підтримки бізнесу, зокрема ті, що спрямовані на відновлення економіки та підтримку логістичної галузі.

Економічне середовище є досить мінливим, і основними викликами щодо економічних чинників є інфляція, валютні коливання та високий рівень безробіття. Однак є і позитивні перспективи. Зростання попиту на будівельні матеріали у зв'язку з необхідністю відбудови постраждалих регіонів відкриває значні можливості для компанії у сфері перевезення будівельних ресурсів. Цей попит може стати ключовим стимулом для зростання, а також допомогти компенсувати інші негативні економічні фактори.

Соціальне середовище чинить значний тиск на досліджуване підприємство. Основні проблеми включають дефіцит кваліфікованих кадрів та міграцію населення, що ускладнює залучення і утримання працівників. Окрім цього, безпека працівників залишається пріоритетом, оскільки ведення бойових дій створює безпосередню загрозу для персоналу.

Технологічне середовище є ключовим фактором розвитку ТОВ «Лайт-транс». Інвестиції в автоматизацію логістичних процесів, впровадження інноваційних технологій у сфері морських перевезень та використання штучного інтелекту для взаємодії з клієнтами відкривають нові можливості

для підвищення ефективності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Автоматизація перевезень і логістики дозволить суттєво знизити операційні витрати та підвищити швидкість і точність виконання замовлень. Це може включати впровадження систем управління перевезеннями, оптимізацію маршрутів, а також використання технологій відстеження вантажів у режимі реального часу.

Штучний інтелект (ШІ) також є потужним інструментом для поліпшення якості обслуговування клієнтів. Автоматизація комунікацій та обробки замовлень за допомогою чат-ботів і алгоритмів ШІ може зменшити навантаження на персонал і забезпечити швидшу реакцію на потреби клієнтів, що позитивно вплине на рівень задоволення та лояльності.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лайт-транс» та аналіз його господарської діяльності

Практичні аспекти управління ризиками досліджувались нами на базі логістичного підприємства ТОВ «Лайт-транс». Вказане підприємство було створено 18.07.2016, за адресою: Одеська обл., місто Одеса, вул. Велика Арнаутська, будинок 3, офіс 27. Керівником організації є Остроущенко Олександр Константинович.

Основні види діяльності підприємства:

- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту.

Інші види діяльності:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 50.20 Вантажний морський транспорт;

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Місія компанії – надання клієнтам якісного, чіткого і зручного сервісу у сфері обслуговування водного транспорту та логістики.

Основна задача – оптимізація логістичних шляхів та витрат на їх утримання.

Головним управлінським органом юридичної особи є загальні збори, де згідно статуту розглядаються та приймаються рішення стратегічного та оперативного характеру.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.6) та представлена наступними департаментами: комерційний департамент; операційний департамент; фінансовий департамент; кадровий департамент; юридичний департамент.

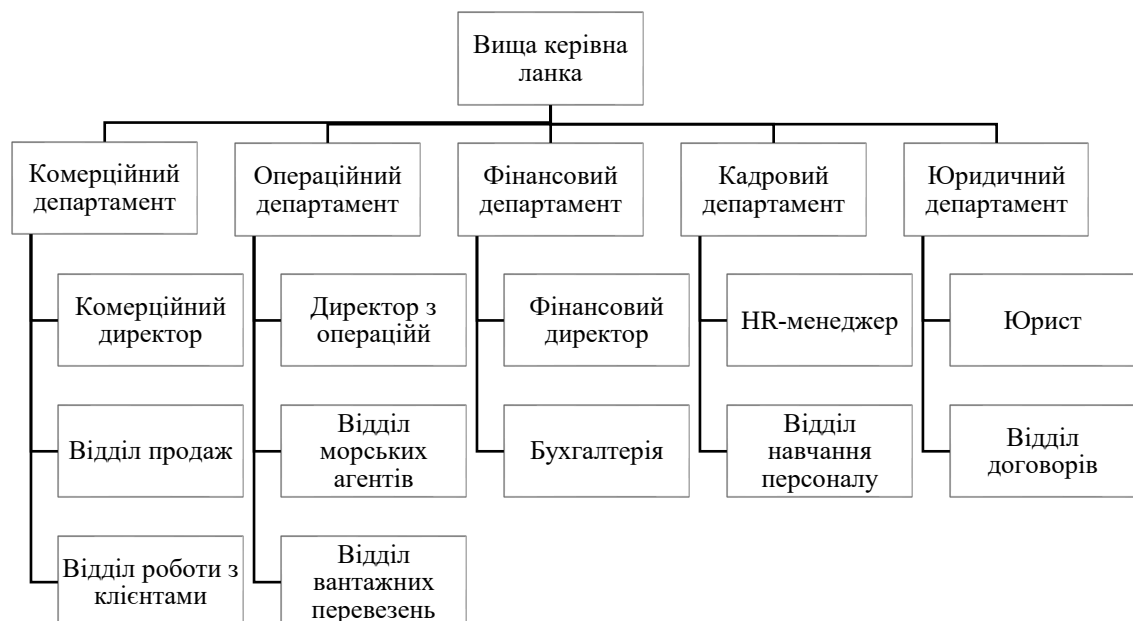


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Лайт-транс»

Джерело: узагальнено автором на основі статутної інформації та співбесіди із керівництвом ТОВ «Лайт-транс»

Комерційний департамент займається залученням нових та веденням переговорів щодо укладання контрактів.

Операційний департамент займається координацією операцій із суднами в портах, взаємодією з портовими службами та іншими зацікавленими сторонами, та підготовкою документації на перевезення.

Фінансовий департамент займається веденням облік фінансових операцій, формує фінансову звітність та здійснює оцінку ефективності витрат і прибутків.

Кадровий департамент – виконує функції зберігання, рекрутингу, розвитку та управління трудовими ресурсами підприємства.

Юридичний департамент займається складанням юридичних документів та контрактів та контролем виконання договірних зобов'язань.

Проведемо аналіз господарської діяльності ТОВ «Лайт-транс». Вказаний аналіз розпочнемо з оцінки тенденцій, які склалися у зміні доходів, витрат та фінансових результатах товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структурно-динамічний аналіз формування фінансових результатів
на ТОВ «Лайт-транс»

Показники	Сума, тис.грн			Структура елементу формування чистого прибутку			Зміни в структурних пунктах у 2023р. порівняно	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід	728,3	22070,1	7362,2	100	100	100	-	-
2. Собівартість реалізованої продукції	673,2	21295,3	6431,2	92,43	96,49	87,35	-5,08	-9,14
3. Валовий прибуток	55,1	774,8	931	7,57	3,51	12,65	5,08	9,14
4. Адміністративні витрати	46,3	364,9	823,9	6,36	1,65	11,19	4,83	9,54
5. Витрати на збут	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Прибуток від основної операційної діяльності	8,8	409,9	107,1	1,21	1,86	1,45	0,25	-0,40

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Інші операційні доходи	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Інші операційні витрати	0	4	17	0,00	0,02	0,23	0,23	0,21
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	8,8	405,7	90,1	1,21	1,84	1,22	0,02	-0,61
10. Фінансові витрати	0	0	2	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03
11. Фінансовий результат до оподаткування	8,8	405,7	88,1	1,21	1,84	1,20	-0,01	-0,64
12. Чистий фінансовий результат	8,8	405,7	88,1	1,21	1,84	1,20	-0,01	-0,64

Джерело: звітні дані ТОВ «Лайт-транс»

Аналіз даних свідчить про суттєве скорочення фінансових результатів у 2023 році порівняно з 2022 роком. Чистий дохід, який у 2022 році складав 22 070,1 тис. грн, знизився на 66,64% до 7 362,2 тис. грн (рис. 2.7).

Негативна динаміка чистого доходу ТОВ «Лайт-транс» корелює зі змінами змінних витрат. Вони скоротилися з 21 295,3 тис. грн до 6 431,2 тис. грн, що свідчить про скорочення обсягів ділової активності. Водночас відносне зменшення витрат було меншим, що позначилося на збереженні маржинального доходу.

Змінні витрати підприємства зменшилися з 21 295,3 тис. грн у 2022 році до 6 431,2 тис. грн у 2023 році, що є позитивною тенденцією, враховуючи зменшення доходів. Однак їх частка у структурі доходів все ще залишилася високою. Маржинальний дохід зріс із 774,8 тис. грн у 2022 році до 931 тис. грн у 2023 році (+20,16%). Збільшення відносного показника маржинального доходу в структурі чистого доходу (з 3,51% до 12,65%) є позитивним фактором, який свідчить про зниження частки змінних витрат.

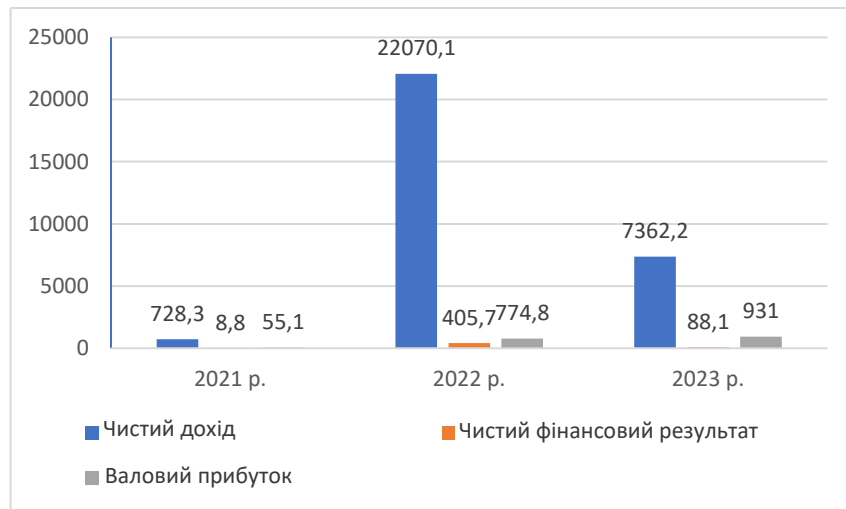


Рис. 2.7. Динаміка показників результативності діяльності ТОВ «Лайт-транс»

Джерело: звітні дані ТОВ «Лайт-транс»

Постійні витрати зросли на 127,9% – з 368,9 тис. грн до 840,9 тис. грн. Такий ріст створює тиск на загальну рентабельність підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності, фінансової стійкості та платоспроможності
ТОВ «Лайт-транс»

№ з/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1	Рентабельність надання послуг, %.	1,307	1,905	1,370
2	Рентабельність активів, %	0,279	0,875	0,076
3	Рентабельність власного капіталу, %	0,793	0,974	0,175
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,816	19,770	2,145
5	Коефіцієнт термінової ліквідності	1,816	24,500	2,383
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,728	15,041	1,425
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,449	0,949	0,534
8	Коефіцієнт власного капіталу	0,449	0,766	0,480
9	Коефіцієнт оборотності активів	23,121	47,606	6,385

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Лайт-транс»

Розрахунки, наведені у табл. 2.3, свідчать, що поточна ліквідність значно покращилася в 2022 році (19,77) через різке збільшення оборотних активів і грошових коштів, але в 2023 році вона знизилася до 2,145, що є достатнім рівнем, хоча й демонструє тенденцію до зниження.

Коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт власного капіталу є низькими протягом трьох років, особливо в 2023 році, що може свідчити про високу залежність від позикового капіталу та недостатній власний капітал для підтримки стабільності підприємства.

Рентабельність активів та власного капіталу була високою в 2022 році, але суттєво знизилася в 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів і капіталу.

Загалом, підприємство показало значне покращення результатів у 2022 році, але в 2023 році спостерігається тенденція до погіршення окремих показників, зокрема зниження рентабельності. Це може бути результатом зовнішніх економічних чинників, що підвищило витрати, й потребує подальшого аналізу для визначення причин таких змін та надання рекомендацій щодо покращення фінансової стабільності та ефективності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ефекту операційного левериджу на ТОВ «Лайт-транс»

№ з/п	Показники	2022 рік		2023 рік	
		тис.грн	% до чистої виручки	тис.грн	% до чистої виручки
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід, тис. грн	22 070,10	100	7 362,20	100
2	Змінні витрати, тис.грн	21295,3	96,49	6431,2	87,35
3	Маржинальний дохід, тис.грн	774,80	3,51	931,00	12,65
4	Постійні витрати, тис.грн	368,9	1,67	840,9	11,42
5	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	405,70	1,84	88,10	1,20
6	Точка беззбитковості, тис.грн	10508	47,61	6650	90,32
7	Коефіцієнт виробничого левериджу	0,02	х	0,13	х
8	Ефект операційного левериджу	1,9	х	114,9	х
9	Запас фінансової тривалості, тис. грн	11562	52,39	712	9,68

Джерело: розраховано автором на основі управлінських даних та звітності ТОВ «Лайт-транс»

Розрахунки свідчать, що управлінський персонал товариства некоректно управляє постійними витратами ТОВ «Лайт-транс», оскільки постійні витрати зросли з 368,9 тис. грн у 2022 році до 840,9 тис. грн або майже у 2 рази. Відповідно, ми бачимо суттєве підвищення операційного левериджу у 2023 році порівняно із 2022 роком. У 2022 році ефект операційного левериджу складав 1,9, тобто під час зменшення чистого доходу від надання логістичних послуг на 10%, прибуток від основної операційної діяльності зменшиться на 19%. А у 2023 році ефект операційного левериджу складав 114,9, тобто зменшення чистого доходу на 10% обумовить тотальне зменшення прибутку від надання послуг. Таке катастрофічне падіння прибутку зумовлено необґрунтованим зростанням адміністративних витрат, оскільки на фоні зменшення майже у три рази чистого доходу, відбулося зростання адміністративних витрат у 2 рази. Тому доцільно оптимізувати ці витрати й, відповідно, коефіцієнт операційного левериджу зменшиться й знизиться ризиковість здійснення логістичної діяльності персоналом ТОВ «Лайт-транс» й не буде передумов для виникнення кризи прибутковості на підприємстві. Позитивним моментом є те, що управлінському персоналу вдалося зменшити питому вагу змінних витрат у структурі чистого доходу з 96,49% до 87,35%. Тобто, управління змінними витратами більш-менш належно здійснюється.

У таблиці 2.5 надано аналіз оборотності оборотних активів товариства.

Середньорічні залишки оборотних активів поступово зростали, що особливо помітно у 2023 році (587,35 тис. грн), що може свідчити про збільшення обсягів діяльності компанії.

Середньорічні залишки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги зросли з 0,6 тис. грн у 2021–2022 роках до 106,25 тис. грн у 2023 році. Це значне збільшення може свідчити про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або зміни в умовах розрахунків.

Кількість оборотів дебіторської заборгованості різко впала з 1213,83 у 2021 році до 69,29 у 2023 році. Це свідчить про зниження швидкості повернення коштів від покупців, а збільшення швидкості обороту дебіторської

заборгованості в днях зростає з 0,3 дня у 2021 році до 5,27 дня у 2023 році, що підтверджує тенденцію до збільшення тривалості розрахунків із контрагентами.

Таблиця 2.5

Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «Лайт-транс»

№ з/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	728,3	22070,1	7362,2
2	Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн	18,5	179,3	587,35
3	Середньорічні залишки запасів, тис. грн	0	0	0
4	Середньорічні залишки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис.грн	0,6	0,6	106,25
5	Середньорічні залишки кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис.грн	0	0	160,75
6	Кількість оборотів оборотних активів	39,37	123,09	12,53
7	Кількість оборотів запасів	-	-	-
8	Кількість оборотів дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги	1213,83	36783,50	69,29
9	Кількість оборотів кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги	-	-	45,80
10	Швидкість обороту оборотних активів в днях	9,27	2,97	29,12
11	Швидкість обороту запасів в днях	0,00	0,00	29,12
12	Швидкість обороту в днях дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги	0,30	0,01	5,27
13	Швидкість обороту в днях кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги	0,00	0,00	7,97

Джерело: розраховано автором

Подальший аналіз ми зосередили на оцінюванні впливу чинників на зміну рентабельності активів ТОВ «Лайт-транс» (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. 2.5 показав, що рентабельність активів на ТОВ «Лайт-транс» у 2022 році складала 175%, а у 2023 році знизилась до 12,7%. Таке аномально високе значення рентабельності активів у 2022 році

було обумовлено замалою середньорічною вартістю активів на досліджуваному підприємстві. У 2023 році середньорічна вартість активів зросла й, відповідно, змінилася їх рентабельність.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу чинників на зміну рентабельності активів ТОВ «Лайт-транс»

Показники	Роки		Зміна (+;-)		
	2022	2023	загальна	за рахунок рентабельності продажів	за рахунок оборотності активів
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис.грн	405,7	88,1	-317,6		
Чистий дохід, тис.грн	22070,1	7362,2	-14707,9		
Середньорічна вартість активів, тис.грн	231,8	692,35	460,55		
К-т рентабельності активів	1,7502157	0,12725	-1,622968		
К-т чистої рентабельності продажів	0,01838234	0,01197	-0,006416	-0,61086	
К-т оборотності активів	95,2118205	10,6336	-84,57818		-1,01211

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Лайт-транс»

Вплив коеф-та чистої рентабельності продажів на зміну коеф-та рентабельності активів = $-0,006416 \times 95,2118205 = -0,61086$

Вплив коеф-та оборотності активів на зміну коеф-та рентабельності активів = $-84,57818 \times 0,01197 = -1,01211$

Між тим, обидва чинника – й рентабельність продажів й оборотність активів спричинили негативний вплив на зміну рентабельності активів на ТОВ «Лайт-транс». Так, за рахунок зменшення рентабельності продажів, рентабельність активів знизилась на 61%. А за рахунок зменшення коефіцієнта оборотності активів, рентабельність активів товариства знизилась на 101%. Наведений аналіз вказує, що вкрай ризиковим для підприємства є зменшення чистого доходу від надання послуг й, відповідно, потрібно розробити заходи

щодо зростання обсягу послуг з агентування. Також незайвим буде розробка заходів щодо прискорення оборотності активів підприємства.

Ураховуючи одночасне збільшення поточних зобов'язань і зменшення доходів ТОВ «Лайт-транс», вважаємо за потрібне використати раніше описану у п.1.2 кваліфікаційної роботи модель Конана и Гольдера, що відображає ступінь можливості втрати рівня платоспроможності на основі виявлення наявності певних фінансових ризиків.

$$Z = 0,16 \times K_1 - 0,22 \times K_2 + 0,87 \times K_3 + 0,10 \times K_4 - 0,24 \times K_5$$

На основі звітності підприємства ми отримали наступні значення коефіцієнтів:

$$K_1 = 0,58; K_2 = 0,24; K_3 = 0,09; K_4 = 0,57; K_5 = 1,19.$$

Підставляючи отримані показники, розраховані на базі даних ТОВ «Лайт-транс», у вказану модель, ми отримуємо наступний результат:

$$0,16 \times 0,58 - 0,22 \times 0,24 + 0,87 \times 0,09 + 0,10 \times 0,57 - 0,24 \times 1,19 = -0,11$$

Значення -0,11 означає, що ймовірність затримування здійснення платежів становить трохи менше 30 %, що не є критичним значенням, але підприємство повинне прикласти зусиль задля запобігання зростання цього показника у майбутньому.

Аналіз фінансової стабільності підприємства вказує на наявність кількох негативних тенденцій, які впливають на його економічний стан. Зокрема, спостерігається збільшення постійних витрат. Цей фактор свідчить про підвищену чутливість підприємства до змін у доходах, оскільки навіть незначне зниження виручки може істотно вплинути на загальну рентабельність активів.

Ще однією тривожною тенденцією є зниження оборотності активів, що свідчить про недостатнє використання ресурсів для генерування доходів. Зменшення цього показника є індикатором падіння попиту на послуги

підприємства, а також проблеми в управлінні активами. Разом ці фактори вказують на необхідність перегляду фінансової та операційної політики підприємства для відновлення стабільності та забезпечення ефективного функціонування.

2.3. Характеристика системи ризик-менеджменту на ТОВ «Лайт-транс»

Вважаємо за доцільне для характеристики системи ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві узагальнити результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування досліджуваного логістичного підприємства ТОВ «Лайт-транс» за допомогою такого інструмента стратегічного аналізу як SNW-аналіз.

Отже, SNW-аналіз допомагає підприємству виявити свої можливості для розвитку, зміцнити конкурентні позиції та зменшити ризики, тому вважаємо доцільним його використання при аналізі внутрішнього середовища ТОВ «Лайт-транс».

Таблиця 2.7

SNW-аналіз ТОВ «Лайт-транс»

Елементи внутрішнього середовища	Якісна оцінка позиції		
	S	N	W
1	2	3	4
Доступ до міжнародних морських маршрутів	+		
Рівень використання сучасних технологій та автоматизації		+	
Фінансова стійкість			+
Рівень залежності від конкретних ринків		+	
Наявність власного флоту			+
Зв'язок з клієнтами	+		
Навантаження в працівників			+
Усього	2	2	3

Джерело: власний розрахунок автора

ТОВ «Лайт-транс» демонструє значні сильні сторони, які є важливими для підтримки його конкурентних позицій на ринку міжнародних

вантажоперевезень. Основною перевагою компанії є доступ до міжнародних морських маршрутів, що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів на міжнародному рівні, забезпечуючи своєчасне транспортування товарів і послуг. Це свідчить про можливість підприємства бути активним гравцем у глобальному ланцюгу постачання та працювати з різними географічними регіонами, що важливо в умовах мінливого економічного середовища, особливо під час війни, коли доступ до певних маршрутів може бути обмеженим.

Ще однією сильною стороною є ефективний зв'язок з клієнтами, що забезпечує високу клієнтоорієнтованість і дозволяє компанії підтримувати довготривалі відносини з партнерами. Високий рівень взаємодії з клієнтами допомагає ТОВ «Лайт-транс» оперативно реагувати на зміни потреб ринку, враховувати індивідуальні побажання клієнтів, що позитивно впливає на їхню лояльність та підвищує конкурентоспроможність компанії. Це є важливою перевагою на ринку транспортних послуг, де взаємовідносини та репутація часто визначають успіх.

Однак нейтральні сторони підприємства, такі як рівень використання сучасних технологій та автоматизації, потребують подальшої оптимізації. Хоча компанія використовує певні технологічні рішення, рівень їх інтеграції ще не достатньо високий для досягнення максимальної ефективності. Впровадження передових систем автоматизації (наприклад, систем управління флотом, відстеження вантажів або прогнозування маршрутів) може значно підвищити конкурентоспроможність компанії, скоротити витрати на управління і прискорити обробку вантажів. У сучасних умовах автоматизація є ключовим фактором у підвищенні продуктивності та забезпеченні стабільної якості обслуговування клієнтів.

Залежність від конкретних ринків також є нейтральним чинником, проте потенційно може стати ризиком. В умовах невизначеності на міжнародних ринках, політичної нестабільності та можливих торгових обмежень, така залежність може обмежити здатність підприємства швидко адаптуватися до

нових умов. Щоб уникнути цього ризику, «Лайт-транс» варто розширювати географію присутності, зокрема, диверсифікувати свої ринки шляхом виходу на нові регіони або збільшення різноманітності товарів і послуг, що перевозяться.

Вважаємо, що ТОВ «Лайт-транс» має всі передумови для того, щоб успішно подолати складні зовнішні виклики. Попри значні загрози у політичному, економічному та соціальному середовищах, технологічний потенціал і зростаючий попит на послуги логістики дають змогу компанії адаптуватися та розвиватися. Основним вектором розвитку повинно стати впровадження технологій автоматизації, які можуть забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Найбільші виклики для ТОВ «Лайт-транс» пов'язані зі слабкими сторонами, серед яких найкритичніші – це фінансова стійкість, відсутність власного флоту та надмірне навантаження на працівників.

Карта ризиків ТОВ «Лайт-транс» дозволяє оцінити, які саме фактори є найкритичнішими для компанії. Нами було прийняте рішення розділити ризики на шість категорій: загальноекономічні, правові, виробничі, проектні, фінансові та маркетингові.

Для упорядкованості розрахунків буде доцільно спочатку визначити значущість та ранг кожного ризик фактору. Отримані результати представлено у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок рангу ризик-фактору ТОВ «Лайт-транс»

Ризик		Значущість групи	Значущість фактору	Вірогідність ризик-фактору	Середня значущість ризик-фактору	Ранг ризик фактору
1	2	3	4	5	6	7
A	Загальноекономічні ризики	6,8				
1.1	Інфляція	6,8	7,8	9,4	7,28	68,46
1.2	Коливання валютного курсу	6,8	8,9	8,6	7,78	66,90
1.3	Зниження ВВП	6,8	5,6	4,3	6,17	26,53
1.4	Рівень безробіття	6,8	4,2	7,8	5,34	41,68

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Б	Правові ризики	5				
2.1	Зміни в податковому законодавстві	5	5,8	8,1	5,39	43,62
2.2	Невизначеність у регулюванні	5	6	7,2	5,48	39,44
2.3	Міжнародні санкції	5	8,7	4,1	6,60	27,04
2.4	Правові обмеження на вантажо-перевезення	5	8	7,1	6,32	44,90
В	Виробничі ризики	9,4				0,00
3.1	Ризик простоїв	9,4	9,7	7,4	9,55	70,66
3.2	Дефіцит кваліфікованих кадрів	9,4	7,1	5,4	8,17	44,12
3.3	Нестача ресурсів для підтримки операцій	9,4	7,6	4,6	8,45	38,88
3.4	Технічні несправності	9,4	6,5	3,2	7,82	25,01
Г	Проектні ризики	7,2				
4.1	Ризик невиконання проектних термінів	7,2	7,6	7,1	7,40	52,52
4.2	Зміни в умовах проекту	7,2	6,1	6,1	6,63	40,43
4.3	Непередбачені витрати	7,2	6,9	7,4	7,05	52,16
4.4	Ризик невідповідності стандартам	7,2	7,8	5,9	7,49	44,21
К	Фінансові ризики	9				
5.1	Неплатоспроможність клієнтів	9	8,2	2,9	8,59	24,91
5.2	Зниження кредитоспроможності	9	7,6	5	8,27	41,35
5.3	Зростання витрат на обслуговування боргів	9	7,6	4,7	8,27	38,87
5.4	Коливання обсягів замовлень	9	8,7	7	8,85	61,94
Л	Маркетингові ризики	8,9				
6.1	Зниження попиту	8,9	8,4	7,9	8,65	68,31
6.2	Поява нових конкурентів	8,9	8,6	4	8,75	34,99
6.3	Втрата ключових клієнтів	8,9	8,9	7,4	8,90	65,86
6.4	Невідповідність вимогам клієнтів	8,9	9,1	3	9,00	27,00

Джерело: власні розрахунки автора

Виходячи з даних таблиці 2.8, буде доцільно визначити ризики з найбільшими рангами та скласти матрицю ризиків (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ранжування стратегічних ризик-факторів ТОВ «Лайт-транс»

Ризик-фактори		Ранг ризик-фактору
1		2
3,1	Ризик простоїв	70,66
1,1	Інфляція	68,46
6,1	Зниження попиту	68,31
1,2	Коливання валютного курсу	66,90
6,3	Втрата ключових клієнтів	65,86
5,4	Коливання обсягів замовлень	61,94
4,1	Ризик невиконання проектних термінів	52,52
4,3	Непередбачені витрати	52,16
2,4	Правові обмеження на вантажоперевезення	44,90
4,4	Ризик невідповідності стандартам	44,21
3,2	Дефіцит кваліфікованих кадрів	44,12
2,1	Зміни в податковому законодавстві	43,62
1,4	Рівень безробіття	41,68
5,2	Зниження кредитоспроможності	41,35
4,2	Зміни в умовах проекту	40,43
2,2	Невизначеність у регулюванні	39,44
3,3	Нестача ресурсів для підтримки операцій	38,88
5,3	Зростання витрат на обслуговування боргів	38,87
6,2	Поява нових конкурентів	34,99
2,3	Міжнародні санкції	27,04
6,4	Невідповідність вимогам клієнтів	27,00
1,3	Зниження ВВП	26,53
3,4	Технічні несправності	25,01
5,1	Неплатоспроможність клієнтів	24,91

Джерело: власні розрахунки автора

Проранжувавши, ризик-фактори, ми можемо зробити висновки, що найбільшу загрозу становлять виробничі ризики, зокрема ризик простоїв (70,66) та зниження попиту(68,31), якщо брати до уваги ризик-фактори, на які підприємство може вплинути. Ці показники свідчать про важливість стабільності операцій і доступу до професійних працівників.

За допомогою карти ризиків, ми можемо графічно зобразити ризики, які становлять найбільшу загрозу для підприємства та потребують вживання заходів щодо зменшення їх впливу на діяльність підприємства.

Карта поділена на чотири зони:

1. Темно червона зона – ризики у цій зоні є найкатастрофічнішими і несуть найбільшу загрозу для підприємства у зв'язку з високою вірогідністю виникнення або у зв'язку з високим потенціалом збитку.

2. Червона зона – ризики у цій зоні все ще несуть велику загрозу, але є другорядними у порівняння з ризиками з темно червоної зони.

3. Жовта зона – ризики у цій зоні мають середню вірогідність виникнення або середній потенційний вплив на фінансову життєздатність.

4. Зелена зона – ризики у цій зоні мають низьку вірогідність виникнення і (або) не роблять значного впливу на фінансовий стан підприємства.

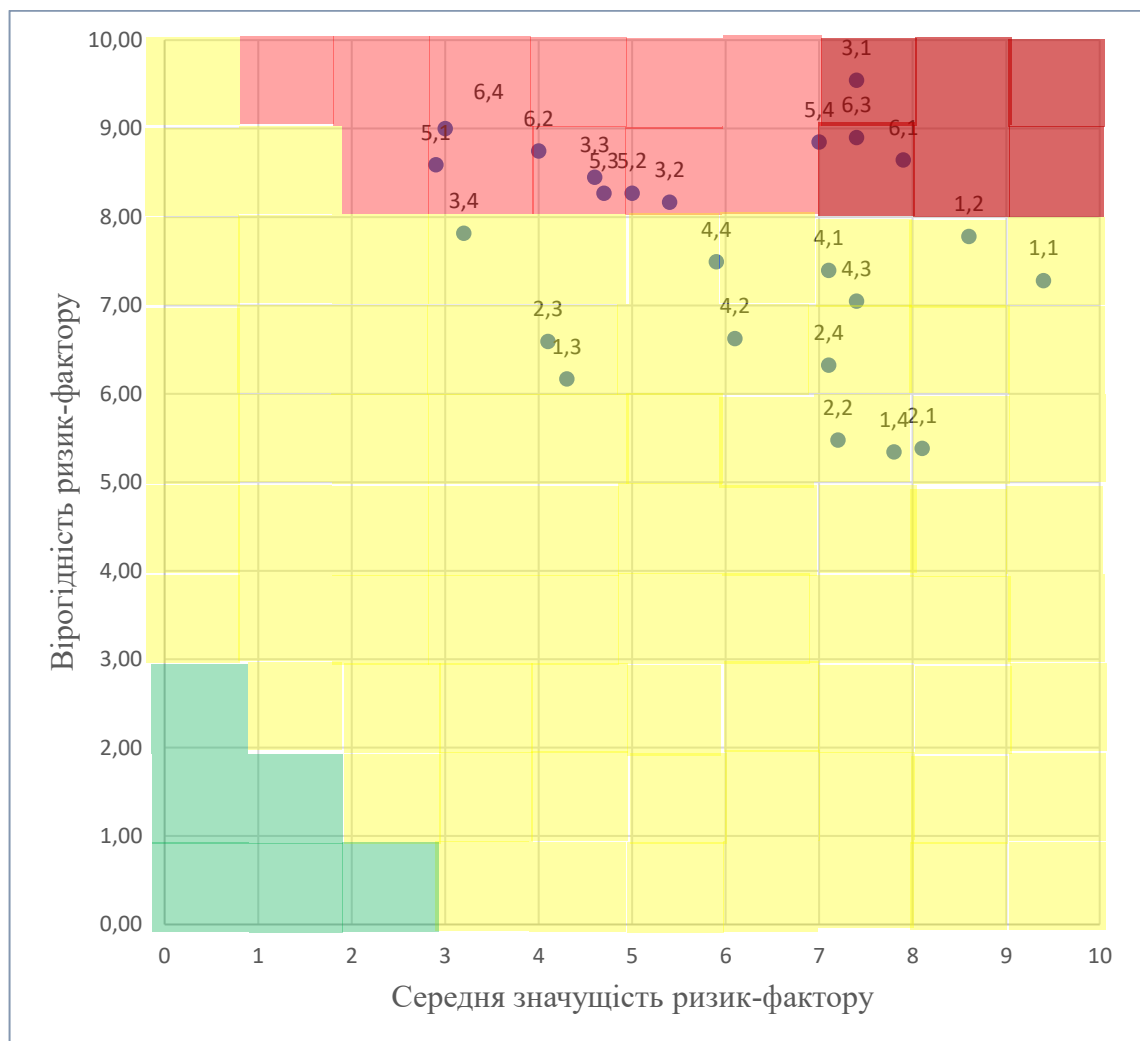


Рис. 2.8. Карта ризик факторів ТОВ «Лайт-транс»

Джерело: власна розробка автора

На карті ризиків ми можемо бачити, що до найнебезпечнішої зони потрапили ризик простоїв (3.1), втрата ключових клієнтів (6.3), зниження попиту (6.1) та коливання обсягів замовлення (5.4). Ці ризик-фактори потребують вживання заходів, щоб покращити фінансовий стан підприємства.

Найменш значними ризиками для підприємства є невизначеність у правовому регулюванні (2,2), рівень безробіття (1.4), зміни у податковому законодавстві(2,1) та зниження ВВП (1.3).

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ЛАЙТ-ТРАНС»

3.1. Обґрунтування заходів, направлених на мінімізацію ризиків у діяльності ТОВ «Лайт-транс»

Узагальнення результатів аналізу, проведених нами у другому розділі кваліфікаційної роботи, показало, що істотною проблемою для управлінського персоналу досліджуваного підприємства було зниження чистого доходу від надання логістичних послуг. Нами було запропоновано три заходи, які у подальшому повинні поліпшити фінансове становище підприємства:

1. купівля річкової баржі;
2. розширення діяльності підприємства на порти Чорного моря;
3. імплементація системи знижок.

1. Купівля річкової баржі

У 2023 році ТОВ «Лайт-транс» втратило низку клієнтів через проблеми із суднами підрядчиків, що негативним чином вплинуло на загальний фінансовий стан підприємства. Тому у нашому NPV-проекті ми пропонуємо купівлю управлінським персоналом ТОВ «Лайт-транс» власної річкової баржі задля мінімізації подібних ризиків.

Фонд заробітної праці команди судна представлена у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Фонд заробітної праці персоналу річкової баржі на рік

Посада	К-сть осіб	Місячна заробітна плата, грн	Річна заробітна плата, грн
Матрос	5	40000	200000
Капітан	1	57000	57000
Всього		25700	257000

Джерело: розраховано автором

Розглядається купівля вживаної баржі з тоннажем 2000-3000 тон та командою у 6 чоловік.

Витрати на обслуговування судна наведені у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Предмети постачання і витратних матеріалів

Стаття витрат	Сума, грн
Паливно-мастильні матеріали	50200
Експлуатаційні матеріали	21400
Заміна витратних частин обладнання	16050
Витратні матеріали для ремонтів	10700
Побутові витрати	8650
Всього	107000

Джерело: складено автором

Загальна сума інвестицій представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат для інвестиційного проекту

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Оплата праці за рік	3 079
ЄСВ	677
Придбання предметів постачання і витратних матеріалів	107
Інші поточні витрати на закупівлю товарів і оплату послуг	64
Оплата поточного ремонту обладнання та інвентарю	60
Інші поточні витрати	35
Закупівля нової баржи	6 440
Придбання нематеріальних активів	56
Разом витрат	10 518

Джерело: складено автором

У підсумковій табл. 3.1 нами були пораховані витрати на придбання баржі, оплати персоналу за рік та інші витрати, які пов'язані з експлуатацією баржі.

Термін інвестиційного проекту – 3 роки (2024-2026). Ставка дисконтування – 25%.

Таблиця 3.4

Планові обсяги перевезення вантажів річковим транспортом

Показники	Роки								
	2024			2025			2026		
1	2			3			4		
Обсяг реалізації, у т.ч.:	тон	ціна за 1 т, грн	сума, тис грн	тон	ціна за 1 т, грн	сума, тис грн	тон	ціна за 1 т, грн	сума, тис грн
Сільськогосподарська культура	136000	89	12104	149600	95	14233,1	167552	100	16738,1
Будівельні матеріали	110000	95	10450	121000	102	12288,2	135520	107	14450,9
Тверді види палива	98000	140	13720	107800	150	16133,3	120736	157	18972,8
Разом	-	-	36274,0			42654,6			50161,8

Джерело: складено автором

Значення інфляції було взяте опираючись на прогноз від НБУ: 2024 – 9,7%, 2025 – 6,9%, 2026 – 5% [47]. Згідно середньостатистичним оцінкам, прогнозується збільшення попиту на 10% протягом 2024-2026 рр. Ці дані були враховані при складанні таблиць 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.5

Планові значення поточних витрат на 2024-2026 роки

Показник/період	Роки		
	2024	2025	2026
1	2	3	4
Поточні витрати, у т.ч.:	26620,01	28456,79	29879,63
Матеріальні витрати	16815,48	17975,75	18874,54
Витрати на оплату праці	3078,72	3291,15	3455,71
Нарахування	677,32	724,05	760,26

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Витрати на обслуговування	1578,99	1687,94	1772,34
Інші витрати	4469,50	4777,90	5016,79

Джерело: складено автором

Вважаємо за доцільним надати інформацію для оцінки ефективності капітальних вкладень на зазначений термін інвестиційного проекту задля раціональної оцінки ефективності з придбання баржі (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Обсяг реалізації	38 352,00	45 098,12	53 035,39
Поточні витрати	29 012,77	31 014,65	32 565,38
Амортизація	1 932,00	1 352,40	946,68
Прибуток	7 407,23	12 731,07	19 523,32
Чистий прибуток	6 073,93	10 439,47	16 009,12
Чисті грошові надходження	5 475,23	11 378,67	18 576,64
Коефіцієнт приведення	0,8	0,64	0,512
Чисті грошові надходження приведені	4 380,18	7 282,35	9 511,24
Сумарні чисті грошові надходження приведені	4 380,18	11 662,53	21 173,77

Джерело: складено автором

Виходячи з даних, наведених у табл. 3.4, ми бачимо, що загальний приведений чистий грошовий потік від введення у експлуатацію баржі склав 21 173,77 тис. грн

Розрахуємо показники ефективності реалізації запропонованих заходів.

NPV (чистий приведений дохід) – різниця між сукупними грошовими надходженнями та початковими інвестиціями

$$NPV = 21\,402,5 - 10\,517,6 = 10\,885 \text{ тис. грн}$$

ІД (індекс дохідності) – відношення сумарного чистого приведенного доходу до суми інвестицій. Значення ІД повинно бути більшим за одиницю.

$$ІД = 10\,517,6 / 10\,517,6 = 1,03$$

Термін окупності – термін, за якого інвестиційний проект починає приносити прибуток.

$$TO = \frac{I}{\Pi_1 - \Pi_0} \quad (3.1)$$

де:

I – сума інвестицій;

Π_1 – прибуток після додаткових інвестицій; Π_0 – прибуток до додаткових інвестицій

$$TO = \frac{10517,6}{7722 - 94605} = 1.4$$

Термін окупності запропонованого проекту становить 1,4 роки.

Наведені розрахунки свідчать про вигідність та ефективність запропонованого проекту. Тепер ми наведемо порівняння рентабельності до та після впровадження нашого проекту у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності придбання баржі
на ТОВ «Лайт-транс»

Показники	Прибуток від перевезення вантажів орендованим річковим транспортом	Прибуток від перевезення вантажів власним річковим транспортом
Обсяг реалізації, тис. грн	29 914,56	38 352,00
Поточні витрати, тис. грн	24 080,60	29 012,77
Прибуток, тис. грн	5 833,96	9 339,23
Рентабельність послуг, %,	19,5%	24,4%

Джерело: власна розробка автора

Використання власного річкового транспорту для перевезення вантажів призведе до позитивних результатів для ТОВ «Лайт-транс». Збільшення

обсягів реалізації, прибутку та рентабельності свідчатимуть про успішне використання власного транспорту та покращення фінансового стану підприємства. Це може свідчити про зменшення ризиків щодо зриву замовлень через недобросовісних підрядчиків.

2. Розширення діяльності підприємства на порти Чорного моря

Ще однією причиною зменшення доходів ТОВ «Лайт-транс» у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, є зняття морської блокади з портів Чорного моря. Після початку військових дій вантажообіг через порти Чорного моря значно зменшився, а через порти Дунайського кластеру виріс. Після зняття морської блокади вантажообіг портів Чорного моря почав поступово відновлюватися.

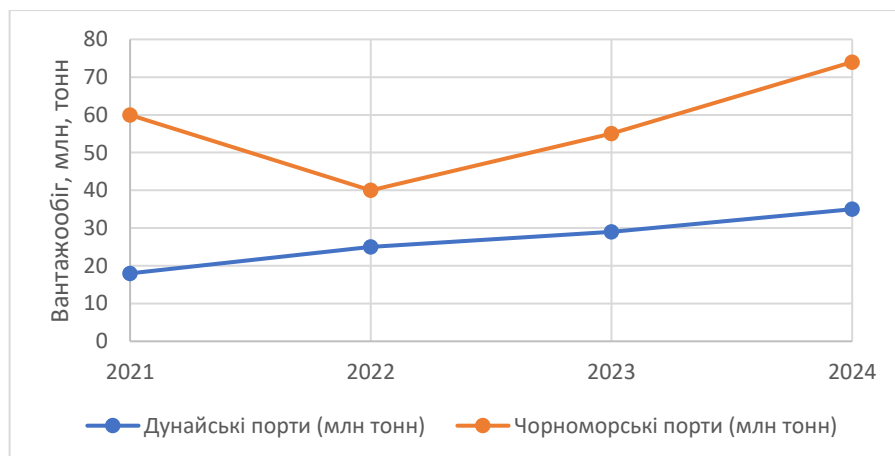


Рис 3.1. Порівняння вантажообігу дунайських та чорноморських портів
Джерело: [48]

Тому задля підвищення показників фінансової стабільності ми рекомендуємо підприємству розширити надання своїх агентських послуг на порти Чорного моря.

Наявність фізичної присутності агентів у ключових портах дозволить швидше реагувати на потреби клієнтів і вирішувати проблеми, що скорочує час на логістичні операції та взаємодію з адміністрацією порту. Виходячи з цього, ми пропонуємо підприємству відкрити новий офіс. Розрахунок витрат на забезпечення нового офісу представлено у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Закупівля обладнання для офісу

Стаття витрат	Сума, грн
Комп'ютерна техніка	150 000
Меблі для офісу	120 000
Засоби зв'язку	50 000
Офісна техніка	50 000
Програмне забезпечення	30 000
Всього	400 000

Джерело: складено автором

Витрати на новий персонал для цього офісу пораховано у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Фонд заробітної плати працівників нового офісу

Категорія	Кількість	Місячна заробітна плата	Річна зарплата, грн
Агенти	4	30 000	1 440 000
Бухгалтер	1	35 000	420 000
Адміністратор	1	20 000	240 000
Разом	6	-	2 100 000

Джерело: складено автором

Найм нового персоналу для роботи у чорноморських портах має стратегічне значення для ТОВ «Лайт-транс». Новий ринок означає нові клієнти та більший обсяг операцій. Збільшення кількості суден, які потребують агентування, вимагає залучення додаткових фахівців. Наявний персонал вже завантажений клієнтами з дунайських портів, тому виникає потреба у наймі та навчанні нових працівників. Витрати на навчання нових працівників представлені у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Навчання персоналу

Стаття витрат	Сума, грн
Організація тренінгів і семінарів	80 000
Онлайн-курси та сертифікація	50 000
Практичне стажування	50 000
Індивідуальне навчання	20 000
Всього	200 000

Джерело: складено автором

Загальні інвестиційні витрати наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розподіл інвестиційних витрат

Номер	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	Маркетингове дослідження	150
2	Юридичні витрати	75
3	Закупівля обладнання для офісу	400
4	Заробітна плата персоналу за рік	2100
5	ЄСВ	462
6	Навчання персоналу	200
7	Підключення до портових систем	100
8	Логістичні витрати	150
9	Маркетинг	125
10	Загалом	3762

Джерело: власні розрахунки автора

Станом на вересень 2024 року вантажообіг чорноморських портів склав 74 млн. тон, що значно перевищує дунайські порти. Беручи до уваги це, робимо песимістичний прогноз, що вантажообіг за 2025 рік складатиме 78 млн тонн.

Визначимо обсяг пропускної здатності суден для ТОВ «Лайт-транс».

Середня вартість агентських послуг для суден чорноморського порту буде вища через збільшений тоннаж і приблизно дорівнюватиме 90 тис. грн. при середній завантаженості у 18000 тон.

Найбільший оператор дунайських перевезень ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» обслуговує 10% від загального вантажообігу дунайських портів. ТОВ «Лайт-транс» є меншим оператором, тому, екстраполюючи ці дані, припустимо, що на ринку чорноморських перевезень наше підприємство займатиме 3% [49]

Беручи до уваги раніше описані значення, отримуємо наступні розрахунки:

К-сть суден, які заходять у чорноморські порти: $78\,000\,000 / 18\,000 = 4333,33$ шт

К-сть суден, які обслуговує підприємство: $4333,33 * 0,03 = 130$ шт

Дохід від обслуговування суден: $130 \text{ шт} * 90\,000 \text{ грн} = 11\,700\,000 \text{ грн}$.

Розрахунок окупності інвестицій = Інвестиційні витрати / Річний прибуток від розширення

Термін окупності = 1800 / 11 700 = 0,25 року

Наведені розрахунки показують економічну доцільність запропонованого заходу і рекомендовані до впровадження на ТОВ «Лайт-транс».

Оскільки діагностика господарської діяльності підприємства показала, що на досліджуваному товаристві знизився чистий дохід від надання послуг у 2023 році порівняно з 2022 роком та знизився коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за послуги, то ми пропонуємо наступний захід до впровадження – розроблення системи знижок, яка повністю відсутня на ТОВ «Лайт-транс».

Задля розмежування дебіторів товариства за групами, проведемо АВС-аналіз 20 найбільших дебіторів ТОВ «Лайт-транс»

АВС-аналіз наведено у таблицях 3.10 та 3.11.

Таблиця 3.10

АВС-аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Лайт-транс»

Назва дебітора	Чиста виручка від надання послуг у 2023 році					Частка	Накопичена частка	АВС
	I кв	2 кв	3 кв	4 кв	За рік			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	49093	51318	66020	250987	417418	12%	12%	А
3	57247	228252	41663	13838	341000	10%	21%	А
17	48983	122131	75632	89254	336000	9%	31%	А
8	12727	55289	92717	152267	313000	9%	40%	А
12	122985	15952	69647	67416	276000	8%	47%	А
1	13000	109273	91374	45223	258870	7%	55%	А
5	102255	61577	14955	39213	218000	6%	61%	А
9	46631	63212	70534	6623	187000	5%	66%	А
2	23399	55625	63120	41856	184000	5%	71%	А
18	20262	12778	63788	85172	182000	5%	77%	А
19	24616	14791	86695	33898	160000	5%	81%	А
10	23320	25637	16814	55229	121000	3%	84%	В
20	30079	26121	46436	12364	115000	3%	88%	В
6	32154	39910	13295	12560	97919	3%	90%	В
4	21534	6850	37470	15146	81000	2%	93%	В

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	15186	23861	21682	18271	79000	2%	95%	В
15	5295	64095	9034	576	79000	2%	97%	С
13	12110	2856	9717	14317	39000	1%	98%	С
11	10076	8634	8888	9402	37000	1%	99%	С
16	4287	5768	6206	7390	23651	1%	100%	С

Джерело: розраховано за управлінськими даними

Для розрахування АВС -аналізу за критерієм «частота придбання послуг» було використано коефіцієнт варіацій (v). Ділення на групи A_1 , B_1 , C_1 відбувалося за наступною шкалою: група « A_1 » – інтервал від $0 \leq v \leq 10\%$; група « B_1 » – інтервал від $10 \leq v \leq 25\%$; група « C_1 » – інтервал від $v \geq 25\%$.

Таблиця 3.11

АВС-аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Лайт-транс»
за критерієм «частота придбання послуг»

Назва дебітора	Виручка від реалізації товарів у 2023 році					S, грн	Rcp, грн	07.авг	ABC
	I кв	2 кв	3 кв	4 кв	За рік				
7	49093	51318	66020	250987	417418	98043,06	104354,5	94%	C1
3	57247	228252	41663	13838	341000	97010,72	85250	114%	C1
17	48983	122131	75632	89254	336000	30429,11	84000	36%	C1
8	12727	55289	92717	152267	313000	59184,12	78250	76%	C1
12	122985	15952	69647	67416	276000	43708,88	69000	63%	C1
1	13000	109273	91374	45223	258870	43781,64	64717,5	68%	C1
5	102255	61577	14955	39213	218000	37095,03	54500	68%	C1
9	46631	63212	70534	6623	187000	28559,1	46750	61%	C1
2	23399	55625	63120	41856	184000	17451,96	46000	38%	C1
18	20262	12778	63788	85172	182000	34717,93	45500	76%	C1
19	24616	14791	86695	33898	160000	32092,67	40000	80%	C1
10	23320	25637	16814	55229	121000	17066,35	30250	56%	C1
20	30079	26121	46436	12364	115000	14023,47	28750	49%	C1
6	32154	39910	13295	12560	97919	13713,32	24479,75	56%	C1
4	21534	6850	37470	15146	81000	12958,75	20250	64%	C1
14	15186	23861	21682	18271	79000	3814,467	19750	19%	B1
15	5295	64095	9034	576	79000	29765,2	19750	151%	C1
13	12110	2856	9717	14317	39000	4965,058	9750	51%	C1
11	10076	8634	8888	9402	37000	636,6265	9250	7%	A1
16	4287	5768	6206	7390	23651	1282,222	5912,75	22%	B1

Джерело: розраховано за управлінськими даними

На основі таблиць 3.10 та 3.11 було сформовано матрицю ABC-аналізу за критерієм «обсяг послуг, який придбав клієнт із відстрочкою платежу» (табл. 3.12). У зв'язку із заборонаю ТОВ «Лайт-транс» на публікування назв дебіторів, вони були замінені на порядкові номери.

Таблиця 3.12

Матриця ABC-аналізу ТОВ «Лайт-транс» за критерієм «обсяг послуг, який придбав клієнт із відстрочкою платежу»

Група	Назва дебітора	Накопичена частка	Група	Назва дебітора	Накопичена частка
А	7	12%	В	10	84%
	3	21%		20	88%
	17	31%		6	90%
	8	40%		4	93%
	12	47%		14	95%
	1	55%	С	15	97%
	5	61%		13	98%
	9	66%		11	99%
	2	71%		16	100%
	18	77%			
	19	81%			

Джерело: власні розрахунки автора

На основі узагальнення даних табл. 3.10 та 3.11, побудуємо матрицю ABC-аналізу дебіторів ТОВ «Лайт-транс» за двома критеріями (рис. 3.2).

	А	В	С
А ₁			11
В ₁		14	16
С ₁	7, 3, 17, 8, 12, 1, 5, 9, 2, 18, 19	10, 20, 6, 4	15, 13

Рис. 3.2. Матриця результатів ABC-аналізу дебіторів ТОВ «Лайт-транс» за 2023 рік за двома критеріями

Джерело: складено автором

Беручи до уваги результати таблиць 3.10 та 3.11, та рис. 3.2 ми можемо зробити наступні висновки:

- група AC_1 , яка характеризується нестабільними закупівлями, налічує 11 дебіторів;
- група CB_1 – група, яка характеризується стабільними продажами, але нестабільною та несвоєчасною оплатою за надані послуги, вона налічує одного дебітора;
- до групи CC_1 , яка характеризується низькими обсягами закупівлі послуг та істотною затримкою платежів по дебіторській заборгованості, увійшло 2 дебітора;
- BC_1 – це група, яка робить невеликі замовлення послуг, але своєчасно їх сплачує. До цієї групи увійшло 4 дебітора і ТОВ «Лайтр-транс» потрібно розширювати співпрацю з цими клієнтами;
- BB_1 – це група, яка характеризується стабільними продажами, але нестабільною оплатою. Група представлена одним дебітором.

Задля збільшення обсягу надання послуг ми пропонуємо ТОВ «Лайт-транс» ввести систему знижок для певної групи дебіторів, яку ми виділили у АВС-аналізі. Серед сформованих груп доцільним, на нашу думку, буде надання знижок для A_1C , B_1B та B_1C .

Для оцінки економічної доцільності надання знижки за додатковий обсяг продажу товарів було використано аналітичний інструментарій, який застосовується для прийняття управлінських рішень, спрямованих на обґрунтування розміру знижки та визначення її доцільності. Для цього проводяться розрахунки за допомогою відповідної формули [50]:

$$\Delta V = \frac{C_k}{100 - \text{ПВ} - C_k} * 100 \quad (3.2)$$

де:

ΔV – обсяг збільшення збуту, %;

ПВ – питома вага змінних витрат, %;

C_k – знижка, %.

Питома вага змінних витрат у діяльності «ТОВ «Лайт-транс» складає приблизно 67%. Пропонований нами обсяг знижки – 7%. Виходячи з цього, необхідний приріст обсягу реалізації дорівнюватиме:

$$26,9\% = \frac{7}{100 - 67 - 7} \cdot 100$$

Знижка буде надаватись упродовж 3 місяців у рамках одного сезону. Наведені розрахунки показані у табл 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозні обсяги надання послуг з агентування морських суден

Назва дебітора	Кількість суден на обслуговування на місяць, шт	Відпускна ціна за одиницю, грн	Кількість місяців надання знижки	Обсяг продажів, тис. грн
14	4	73 000	3	876
11	6	73 000	3	1314
16	3	73 000	3	657
Усього				2847

Джерело: складено автором

Обсяг надання послуг зросте на: $6892 + 2847 = 9736$ тис. грн. (базовий обсяг + приріст). Відносний приріст складатиме: $(9736/6892) \times 100\% - 100\% = 41,3\%$.

Обсяг надання послуг зросте на 41,3%, а для покриття витрат необхідно їх збільшення на 26,9%. Відповідно, даний захід є ефективним та може бути рекомендований до впровадження. Витрати на впровадження заходу дорівнюватимуть: $2847 \cdot 0,05 = 142,35$ тис. грн.

3.2. Оцінка ефективності заходів щодо попередження та протидії ризикам на ТОВ «Лайт-транс»

Після запропонованих заходів вважаємо доцільним надати карту ризиків, яка б ураховувала їх ефект на діяльність підприємства (табл. 3.11) та (рис.3.3).

Таблиця 3.11

Розрахунок рангу ризик-фактору ТОВ «Лайт-транс»
з урахуванням запропонованих заходів

Ризик		Значущість групи	Значущість фактору	Вірогідність ризик-фактору	Середня значущість ризик-фактору	Ранг ризик фактору
1	2	3	4	5	6	7
А	Загальноєкономічні ризики	6,8				
1.10	Інфляція	6,8	7,8	9,4	7,28	68,46
1.2	Коливання валютного курсу	6,8	8,9	8,6	7,78	66,90
1.3	Зниження ВВП	6,8	5,6	4,3	6,17	26,53
1.4	Рівень безробіття	6,8	4,2	7,8	5,34	41,68
Б	Правові ризики	5				
2.1	Зміни в податковому законодавстві	5	5,8	8,1	5,39	43,62
2.2	Невизначеність у регулюванні	5	6	7,2	5,48	39,44
2.3	Міжнародні санкції	5	8,7	4,1	6,60	27,04
2.4	Правові обмеження на вантажоперевезення	5	8	7,1	6,32	44,90
В	Виробничі ризики	9,4				0,00
3.1	Ризик простоїв	9,4	9,7	4,1	9,55	39,15
3.2	Дефіцит кваліфікованих кадрів	9,4	7,1	5,4	8,17	44,12
3.3	Нестача ресурсів для підтримки операцій	9,4	7,6	4,6	8,45	38,88
3.4	Технічні несправності	9,4	6,5	3,2	7,82	25,01
Г	Проектні ризики	7,2				
4.1	Ризик невиконання проектних термінів	7,2	7,6	7,1	7,40	52,52
4.2	Зміни в умовах проекту	7,2	6,1	6,1	6,63	40,43
4.3	Непередбачені витрати	7,2	6,9	7,4	7,05	52,16
4.4	Ризик невідповідності стандартам	7,2	7,8	5,9	7,49	44,21
К	Фінансові ризики	9				
5.1	Неплатоспроможність клієнтів	9	8,2	2,9	8,59	24,91

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
5,2	Зниження кредитоспроможності	9	7,6	5	8,27	41,35
5,3	Зростання витрат на обслуговування боргів	9	7,6	4,7	8,27	38,87
5,4	Коливання обсягів замовлень	9	8,7	4,8	8,85	42,47
Л	Маркетингові ризики	8,9				
6,1	Зниження попиту	8,9	8,4	5	8,65	43,23
6,2	Поява нових конкурентів	8,9	8,6	4	8,75	34,99
6,3	Втрата ключових клієнтів	8,9	8,9	4,9	8,90	43,61
6,4	Невідповідність вимогам клієнтів	8,9	9,1	3	9,00	27,00

Джерело: розроблено автором

На основі оновлених розрахунків, ми можемо побачити вплив запропонованих заходів на ризик-фактори, які впливають на діяльність підприємства, та оцінити їхню ефективність з різних точок зору.

Перш за все, це дозволяє краще зрозуміти, які з ризиків найбільше впливають на стабільність та конкурентоспроможність компанії, а також оцінити, наскільки впроваджені заходи сприяють їх мінімізації.

Таким чином, аналіз оновлених даних дозволяє оцінити комплексний вплив заходів на всі аспекти діяльності підприємства, а також допомагає скоригувати стратегію у разі необхідності, враховуючи зміну зовнішніх чи внутрішніх умов. Це сприяє не лише мінімізації ризиків, але й забезпеченню довгострокового розвитку та зростання підприємства.

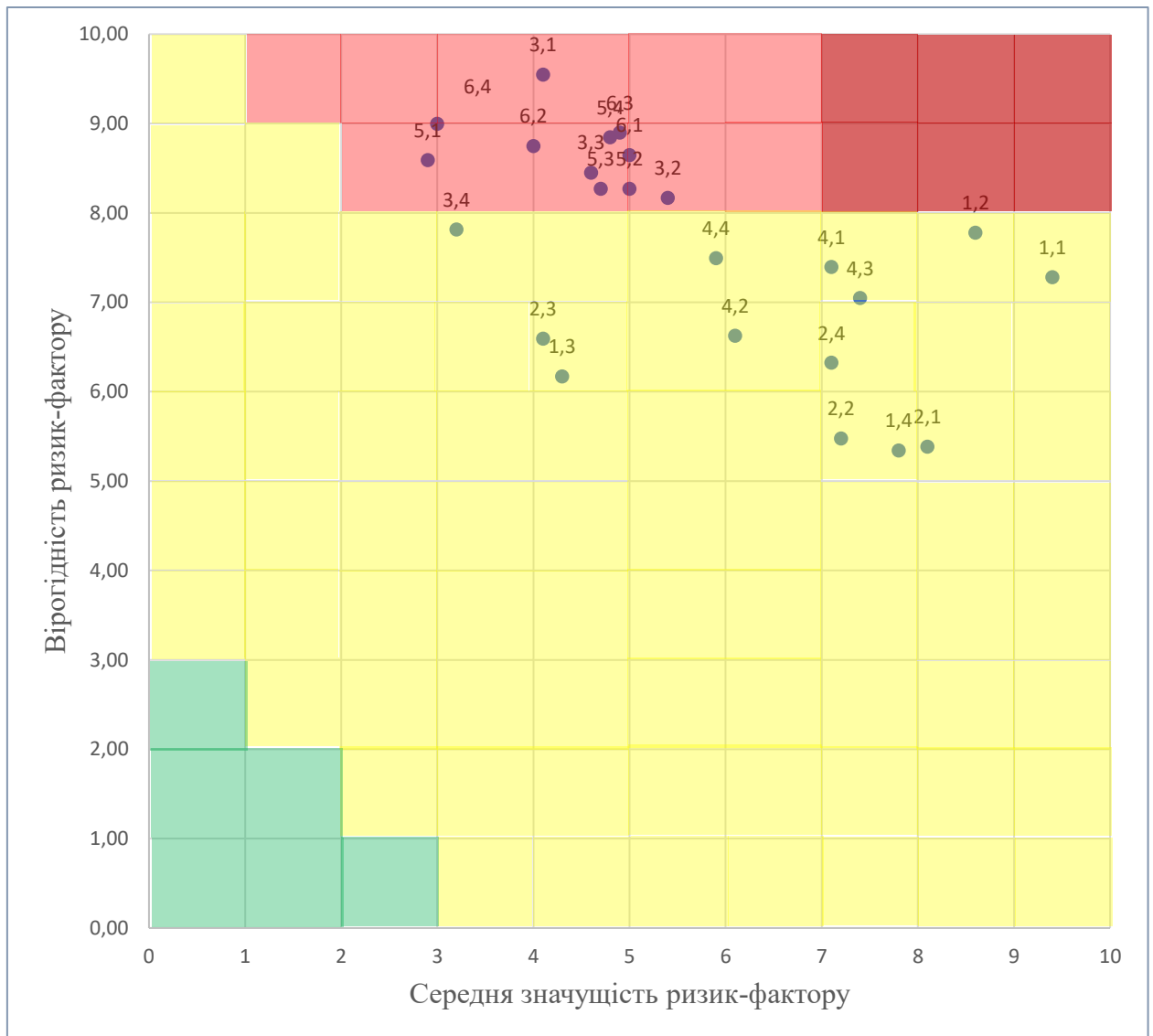


Рис. 3.3. Карта ризик фактору ТОВ «Лайт-транс»

Джерело: власна розробка автора

Оновлена карта ризиків показує зменшення ймовірності виникнення багатьох ризик-факторів, що становили найбільшу загрозу

Проекти з купівлі власного судна, розширення діяльності на порти Чорного моря та введення системи знижок дозволять зменшити ризик простоїв (3.1), втрати ключових клієнтів (6.3), зниження попиту (6.1) та коливання обсягів замовлення (5.4), що показано на оновленій карті ризиків.

3.3. Реалізація заходів, направлених на мінімізацію ризиків на ТОВ «Лайт-транс»

З багатьох ризиків, які притаманні діяльності підприємства, одним з найбільш значущих є падіння чистого доходу. Нами був розраховано термін окупності інвестиційного проекту щодо розширення діяльності підприємства на порти Чорного моря. Результати показали, що проект окупиться за 3 місяці.

Розглянемо більш детально операції, які проводяться в процесі розширення діяльності підприємства на порти Чорного моря та їх послідовність виконання. Процес розширення діяльності підприємства на порти Чорного моря включає низку послідовних операцій, які пов'язані логічними залежностями і мають конкретну тривалість.

Розрахунок початку та закінчення кожної операції проекту наведено в таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Тривалість операцій щодо реалізації проекту розширення діяльності на порти Чорного моря

Умовне позначення	Операції	Найближча попередня операція	Тривалість у днях	Початок операції (ES)	Закінчення операції (EF)
А	Початок проекту	—	2	0	2
Б	Маркетингове дослідження	А	15	2	17
В	Юридичні витрати	А	10	17	27
Г	Організація офісу	А	20	17	37
Д	Найм та навчання персоналу	Г	25	37	62
Е	Підключення до портових систем	В, Д	15	62	77
Ж	Логістика та тестування	Е	20	77	97
З	Запуск операцій	Ж	10	97	107
і	Оцінка результатів	З	5	107	110

Джерело: складено автором

З наведених розрахунків стає зрозумілим, що процес займе 110 днів або близько 16 тижнів. Найдовшими операціями будуть організація офісу, найм працівників та логістика та тестування.

Виходячи з цього, побудуємо мережевий графік реалізації проекту, на якому буквами позначені вищеописані операції, а цифрами позначена їхня тривалість (рис 3.4)

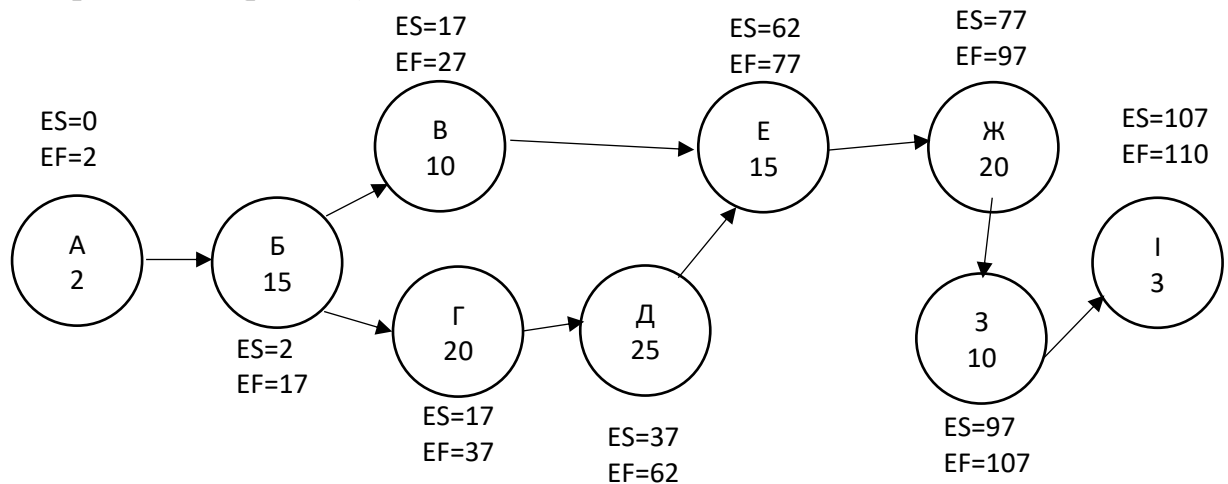


Рис. 3.4. Мережевий графік реалізації проекту ТОВ «Лайт-транс»

Джерело: складено автором

Процес розширення діяльності підприємства на порти Чорного моря є комплексним проектом, що охоплює низку взаємопов'язаних операцій. Побудова мережевого графіка для цього проекту дозволяє чітко визначити послідовність дій, часові рамки кожної операції та виявити критичний шлях, від якого залежить загальна тривалість проекту.

Критичним буде шлях АБГДЕЖЗІ із загальною тривалістю у 110 днів. Представлений графік відображає стандартну тривалість операцій за умови використання наявних ресурсів організації без залучення додаткових резервів.

На першому етапі виконується початок проекту (операція А), який включає ініціацію робіт, узгодження цілей і підготовку до подальших етапів. Ця операція є базовою і триває 2 дні. Найраніший початок цієї операції (ES) дорівнює 0, а завершення (EF) – 2. Цей етап є стартовою точкою для всіх подальших операцій.

Другий етап передбачає проведення маркетингового дослідження (операція Б). Основна мета цього етапу — вивчення ринкового потенціалу, аналіз попиту на нові послуги, дослідження конкурентного середовища та оцінка перспективності обраного напрямку. Операція Б починається одразу після завершення операції А. Вона триває 15 днів, а її часові межі становлять $ES = 2$, $EF = 17$. Це дослідження є критично важливим для прийняття стратегічних рішень щодо ефективного входження на новий ринок.

Паралельно із маркетинговим дослідженням розпочинається етап юридичних витрат (операція В). Ця операція охоплює реєстрацію необхідних документів, юридичні консультації, укладення договорів із портовими адміністраціями та оформлення прав на нові послуги. Її тривалість становить 10 днів ($ES = 17$, $EF = 27$). Цей етап забезпечує правову основу для подальшої діяльності в нових портах.

Одночасно із завершенням операції А починається організація офісу в порту (операція Г), яка триває 20 днів ($ES = 17$, $EF = 37$). Цей етап включає пошук відповідних приміщень, забезпечення їх обладнанням, створення інфраструктури для роботи та підготовку до повноцінного функціонування офісу.

Наступним важливим етапом є найм і навчання персоналу (операція Д), який триває 25 днів ($ES = 37$, $EF = 62$). На цьому етапі проводиться підбір працівників, які будуть залучені до роботи в портах Чорного моря. Особливу увагу приділяють їхньому навчанню, що включає ознайомлення з внутрішніми процесами компанії, специфікою роботи в портах та вимогами безпеки.

Після навчання персоналу починається етап підключення до портових систем (операція Е), тривалістю 15 днів ($ES = 62$, $EF = 77$). Це ключовий етап, який передбачає інтеграцію інформаційних систем підприємства із системами портової інфраструктури. Його успішне виконання забезпечує безперебійну роботу логістичних ланцюгів.

Після інтеграції систем переходять до етапу логістики та тестування (операція Ж), тривалість якого становить 20 днів ($ES = 77$, $EF = 97$). На цьому

етапі тестуються всі ланцюги постачання, перевіряється ефективність роботи обладнання, систем управління та інші ключові аспекти.

На завершальному етапі виконується запуск операцій (операція 3). Ця операція триває 10 днів ($ES = 97$, $EF = 107$) і включає введення всіх послуг у повну експлуатацію. Підприємство починає працювати в новому регіоні, забезпечуючи клієнтів якісними послугами.

Останнім етапом проекту є оцінка результатів (операція І). Ця операція триває 5 днів ($ES = 107$, $EF = 110$) і спрямована на аналіз досягнутих результатів, виявлення недоліків, підготовку звітів і формування рекомендацій для подальшого вдосконалення діяльності.

Мережевий графік наочно демонструє, як взаємопов'язані етапи проекту впливають на його тривалість, дозволяючи керівництву компанії виявити критичні точки, які потребують особливої уваги. Він є ефективним інструментом для управління часом і ресурсами, сприяючи успішній реалізації стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене у даній кваліфікаційній роботі, дає підстави для таких висновків.

1. За результатами систематизації наукових джерел, встановлено, що ризик притаманний будь-якій діяльності, яка здійснюється в умовах конкуренції. Також виявлено, що ризики можуть класифікуватися за наступними ознаками: масштабом, ступенем системності, рівнем виникнення, терміном дії, часом прояву, формою прояву, характером прояву, джерелами виникнення, сферою походження, фактором виникнення, характером дії, рівнем (ступенем), сферою впливу, причинами виникнення, ступенем обґрунтованості.

2. Систематизація методичного інструментарію діагностики ризиків у діяльності підприємства свідчить, що методи оцінки ризиків, як якісні, так і кількісні, демонструють свою ефективність у залежності від специфіки завдань та доступних ресурсів підприємства. Зокрема, якісні підходи, такі як метод Делфі та карта ризиків, дозволяють виявити потенційні загрози на основі експертних оцінок, тоді як кількісні моделі, включаючи метод Монте-Карло та модель Конона і Гольдера, забезпечують точність у розрахунках і прогнозах.

3. Запорукою збереження життєздатності будь-якого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є усвідомлення необхідності комплексного підходу до управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, аналіз, моніторинг і модифікацію. Оцінка ефективності системи ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки невизначеності, але й отримувати конкурентні переваги, покращуючи фінансові показники та забезпечуючи стабільний розвиток.

4. Результати аналізу зовнішнього середовища, у якому функціонує досліджуване логістичне підприємство ТОВ «Лайт-транс» свідчать, що вантажообіг дунайських портів після початку військових дій в Україні різко виріс внаслідок морської блокади портів Чорного моря у 2022 році, але у 2023

році обсяг вантажоперевезень через чорноморські порти почав поступово повертатись до довоєнних показників. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Лайт-транс» виявив найнебезпечніші ризики для діяльності підприємства, що потребують дій щодо зменшення їхнього впливу. У результаті аналізу показників фінансової стабільності було встановлено низку негативних явищ: зменшення чистого доходу від надання логістичних послуг; зниження оборотності активів підприємства, зокрема сповільнення тривалості обороту його дебіторської заборгованості; збільшення постійних витрат. Модель Конора і Гольдера показала, що ймовірність затримування здійснення платежів підприємством становить приблизно 30%.

5. За допомогою карти ризиків нами була проведена оцінку ризикованості діяльності ТОВ «Лайт-транс», й було виявлено, що найнебезпечнішими для підприємства є: ризик простоїв; втрата ключових клієнтів; зниження попиту та коливання обсягів замовлення. Найменш значними ризиками для підприємства є невизначеність у правовому регулюванні; рівень безробіття; зміни у податковому законодавстві та зниження ВВП.

6. На основі проведеного аналізу нами було запропоновано та обґрунтовано заходи, що повинні зменшити ризики, що несуть найбільшу загрозу фінансовій стабільності підприємства. Так, купівля власного річкового транспортного судна зменшить кількість невиконаних замовлень, спричинених недобросовісними власниками суден. Визначено, що здійснення запропонованого заходу збільшить рентабельність підприємства на 4,9%. За результатами ABC-аналізу була запропонована система знижок для найвідповідальніших дебіторів. Було пораховано, що при знижці у 7% обсяг надання логістичних послуг для найвідповідальніших дебіторів зросте на 41,3% при необхідній для даного значення знижки 26,9%. У зв'язку зі збільшенням обсягу вантажообігу портів Чорного моря нами була запропоновано розширити діяльність підприємства на чорноморські порти. Було пораховано, що дохід від запропонованого заходу складатиме 11,7 млн. грн з терміном окупності три місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Посохов В.І. Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2012. № 5. С. 101-108. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/88d24ed0-7c94-4743-981c-3c4c107d04a4> (дата звернення 18.10.2024).
2. Кігель В.Р., Мусієнко К. С. Ризики в інноваційній діяльності виробничо-торговельного підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 38. С. 136-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2014_38_20 (дата звернення 02.08.2024).
3. Hooman Attar. The Scientific Approaches to Risk and Risk Management: A Critical Review. *Trends in Applied Sciences Research*. Vol 6 (4), 2011. P. 386-393. URL: <https://scialert.net/abstract/?doi=tasr.2011.386.393> (дата звернення 11.10.2024).
4. Кузнецова І. О., Кравченко В. О., Малютенко О. Ю. Науково-методичні аспекти управління стратегічними ризиками. Монографія. Одеса : Атлант, 2015. 188 с.
5. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Підручник. Київ : Центр учб. літ., 2012. 471 с.
6. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. 504 с.
7. Історія профілю ризику. Митна енциклопедія : у 2 т. За ред. І. Г. Бережнюк та ін.. Хм. : ПП Мельник А. А., 2013. Т. 1 : А–Л. 472 с.
8. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). 301 с.

9. Критерій ризику. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції. А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. Київ : Ваіте, 2018. 400 с.

10. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. Навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2004. 217 с.

11. Волчек Р.М., Москалюк Г.О. Технології управління вартістю активів підприємства. Сучасні технології управління: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 266-308. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089> (дата звернення: 19.11.2024).

12. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. В. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 169-188.

13. Іноземців В.А., Борушко Н.В. Інформаційні технології як фактор трансформації дистанційного навчання та зміни освітнього середовища. URL: www.tam1.ua (дата звернення 21.08.2024).

14. Волчек Р.М., Москалюк Г.О. Технології управління вартістю активів підприємства. Сучасні технології управління: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 266-308. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089> (дата звернення: 19.11.2024).

15. Феномен ризику як проблема сучасної соціальної філософії [Архів оригіналу за 29 серпня 2013 року]. URL: www.segr.ua (дата звернення 13.06.2024).

16. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. Одеса: ротапр., 2013. 194 с.

17. Волчек Р.М. Технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності. Технології

прийняття управлінських рішень: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 250-278. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090> (дата звернення: 19.11.2024).

18. Технології прийняття управлінських рішень : монографія. За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2023. 430 с.

19. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

20. Кузнецова І.О. Технології управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Сучасні технології управління : Монографія. За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 320 с.

21. Берета Т. М. Доцільність SWOT-, SNW-аналізу для оцінки можливостей для оцінки можливостей впровадження дистанційного навчання в середній освіті. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. №4. С. 127-132.

22. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

23. Кармінська-Белоброва М. В. Механізм управління прибутковістю підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 139-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_16 (дата звернення: 10.04.2024).

24. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. За ред. С.М. Ілляшенка. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.

25. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. № 5. С. 282-291.

26. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія і практика*. 2014. №1. С. 72-83
27. Демченко Г. В. Ризик менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.
28. Стешенко О.Д. Економічні ризики: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 145 с.
29. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 352 с.
30. Волчек Р.М. Технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності. Технології прийняття управлінських рішень: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 250-278. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090> (дата звернення: 19.11.2024).
31. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.
32. Кармінська-Белоброва М. В. Механізм управління прибутковістю підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 139-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_16 (дата звернення: 10.04.2024).
33. Динаміка обсягу реалізованих товарів та послуг за галузями. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 17.05.2024).

34. Українські порти – це знову 90% зовнішньої торгівлі. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/money/strategiya-ukraini-teper-rozbudovuvati-vsi-mozhlivi-logistichni-marshruti->. (дата звернення 14.10.2024).
35. Вплив затяжної війни в Україні на глобальну логістику. *Cargofy*. – 2023. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/vpliv-zatyazhnoji-viini-v-ukrajini-na-globalnu-logistiku> (дата звернення 12.09.2024).
36. Українська влада міркує над заборонаю імпорту з Польщі. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/money/dzermalna-vidpovid-ukrainska-vlada-mirkue-nad-zaboronoyu-importu-z-polshchi-riteyleri-ne-boyatsya-naskilki-tse-realno-ta-yak-vpline-na-ekonomiki-obokh-krain-16022024-19284> (дата звернення 12.11.2024).
37. Бізнес розповів, як подешевшали перевезення Чорним морем за місяць роботи нового коридору. *Forbes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/bulo-52-za-tonnu-teper-25-za-misyats-roboti-alternativnogo-zernovogo-koridoru-strakhuvannya-ta-frakht-suden-podeshevshalo-vpolovinu-19102023-16772> (дата звернення 23.11.2024).
38. Морпорти скоротили вантажообіг на 4% у 2021 році. 2022. URL: <https://ports.ua/morporti-skorotili-vantazhoobig-na-4-u-2021-rocz/?utmhttps://gmcenter/ua/news/morski-porti-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-obrobili-59-mln-t-vantazhiv/?utm> (дата звернення 28.09.2024).
39. Дунайські порти України обробили 13 тисяч суден за 11 місяців 2023 року. *ЦТС*. 2023. URL: https://cfts.org.ua/news/2023/12/13/dunayski_porti_ukrani_obrobili_13_tisyach_suden_za_11_misyatsiv_2023_roku_77507 (дата звернення 01.12.2024).
40. Обсяги перевалки у Дунайських портах зросли у 6 разів. *AgroTimes*. 2024. URL: <https://agrotimes.ua/elevator/obsyagy-perevalky-u-dunajskyh-portah-zrosly-u-6-raziv/> (дата звернення 12.09.2024).
41. Заходи направлені на реалізацію євроінтеграційних реформ. *Державна служба морського та річкового транспорту України*. 2022. URL:

<https://marad.gov.ua/ua/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/yevrointegraciya/zahodi-napravleni-na-realizaciyu-evrointegracijnih-reform> (дата звернення 30.09.2024).

42. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. *World Bank Group*. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>. (дата звернення 02.12.2024).

43. Безробіття в Україні вдвічі перевищило довоєнні показники, - Гетманцев. *РБК-Україна*. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html> (дата звернення 09.09.2024).

44. Кожен п'ятий шукає роботу: НБУ оцінив рівень безробіття та дав прогноз на найближчі роки. *РБК-Україна*. 2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kozhen-p-yatiy-shukae-robotu-nbu-otsiniv-1683272437.html> (дата звернення 12.08.2024).

45. Більшість бізнесів відчувають дефіцит кадрів в Україні – дослідження ЕВА. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/bilshist-biznesiv-vidchuvayut-defitsit-kadriv-v-ukraini-doslidzhennya-eva-25042024-20785> (дата звернення 16.08.2024).

46. Tracking System SeaRates - Інструмент для Оптимізації Вашого Ланцюга Постачання. *SeaRates*. 2023. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/optimization-of-business-processes> (дата звернення 07.08.2024).

47. Інфляційний звіт НБУ. *НБУ*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-v-nastupnomu-rotsi-a-ekonomika-y-nadali-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (дата звернення 05.10.2024).

48. Фактор Дунаю та власний коридор замість «зернового». *Forbes* 2023. URL: <https://forbes.ua/money/zmitsnennya-ppo-faktor-dunayu-ta-vlasniy-koridor-zamist-zernovogo-yak-ukraini-ne-lishe-vdalosya-viboroti-morsku-galuz-z-leshchat-viyni-a-y-vidkriti-porti-dlya-importu-rozpovida-logist-ivan-niyakiy-27122023-18163?utm=> (дата звернення 03.11.2024).

49. Інтерв'ю генерального директора УДП. *Порти України*. 2023.
URL: <https://ports.ua/sogodni-udp-proponu%D1%94kli%D1%94ntam-kompleksnu-logistichnu-poslugu-intervyu-generalnogo-direktora-prat-ukra%D1%97nske-dunajske-paroplavstvo-dmitra-moskalenka/?utm> (дата звернення 08.08.2024)

50. Кузнецова І. О. Конспект лекцій «Методи прийняття управлінських рішень в бізнесі» для студентів, спеціальності «Менеджмент». Одеса. 2016. 52 с.