

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану»

(за матеріалами ДП «ДЖІ ПІ АВТО», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Бобира
Максима Юрійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____

Кафедра _____

Освітній ступінь _____

Спеціальність _____

Спеціалізація _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану»

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи полягає в обґрунтуванні механізму оцінювання ризиків на підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення напрямів управління ризиками за результатами проведеної оцінки.

Об'єкт дослідження є оцінювання ризиків на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретико-методичні засади оцінювання ризиків на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

1.1. Сутність та характеристика ризиків на підприємстві

1.2. Сучасні технології оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДЖІ ПІ АВТО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Профіль діяльності підприємства

2.2 Аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДЖІ ПІ АВТО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Методичний інструментарій оцінювання ризиків на підприємстві

3.2 Обґрунтування напрямів управління ризиками за результатами проведеної оцінки

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи		
2.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання		
3.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи		
4.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи		
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики		
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи		
7.	Захист звіту з практики		
8.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри		
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (аналітично-дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи		
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження) та її реєстрація		
11.	Підготовка відгуку наукового керівника		
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи		
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту		
14.	Проходження зовнішнього рецензування		
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту		
16.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії		

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

« _____ » 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 14 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел містить 46 найменувань, викладених на 6-х сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 6 сторінках.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні механізму оцінювання ризиків на підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення напрямів управління ризиками за результатами проведеної оцінки.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність та характеристика ризиків на підприємстві;
- визначити сучасні технології оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану;
- здійснити профіль діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО»;
- провести аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану;
- розробити методичний інструментарій оцінювання ризиків на підприємстві;
- обґрунтувати напрями управління ризиками за результатами проведеної оцінки.

Об'єктом дослідження є оцінювання ризиків на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінювання ризиків на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ДП «ДЖІ ПІ АВТО».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану»

(за матеріалами ДП «ДЖІ ПІ АВТО», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки програми оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану, оцінено ефективність запровадження напрямів управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками підприємства в умовах війни, гнучкість бізнесу, гнучкість бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, війни в Україні.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Assessment of risks at the enterprise in the conditions of martial law»

(based on materials SE «JI PI AUTO», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the risk assessment process at the enterprise in the conditions of the martial law of trade. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the management process of enterprise risk management under martial law conditions.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop a risk assessment program at the enterprise under martial law, and the effectiveness of the implementation of the company's risk management directions under martial law was evaluated.

Keywords: risk, risk management, enterprise risk management in war conditions, business flexibility, business process flexibility, business process management, war in Ukraine.

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускню кваліфікаційну роботу бакалавра
на тему «**Оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного
стану**»,

виконану студенткою освітнього ступеню «бакалавр» денної форми
навчання

спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»
Київського національного торговельно-економічного університету

Горкавенко Світлани Вікторівни

В умовах воєнного стану дедалі складнішим стає корпоративне управління ризиками, яке виникло як практика визначення непередбачуваних подій, які становлять ризик для організації, як для її фізичних, так і для людських активів. З огляду на це, обрана С. В. Горкавенко тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ДП «ДЖІ ПІ АВТО» що функціонує у сфері аутсорсингу. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студентці матеріали оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студенткою у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано зовнішні та внутрішні ризики на підприємстві в умовах воєнного стану.

У рекомендаційній частині роботи Горкавенко С.В. надала реальні пропозиції щодо удосконалення процесу управління ризиками ДП «ДЖІ ПІ АВТО» зокрема, обґрунтувала доцільність управління бізнес-процесами, що підвищить гнучкість бізнесу за рахунок підвищення здатності компанії відчувати потенційні можливості чи загрози та допоможе визначити пріоритети стратегії реагування.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Проведене сегментування ринку та вибір оптимального напрямку управління ризиками на підприємстві та розрахунок ефективності впровадження запропонованих заходів будуть враховані керівництвом у його подальшій практичній діяльності. Практичну цінність для підприємства становлять також пропозиції автора щодо поглиблення заходів щодо управління ризиками на підприємстві в умовах війни в Україні.

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Горкавенко С.В. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ	12
1.1. Сутність та характеристика ризиків на підприємстві	12
1.2. Сучасні технології оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДЖІ ПІ АВТО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	22
2.1 Профіль діяльності підприємства.....	22
2.2 Аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДЖІ ПІ АВТО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..	35
3.1 Методичний інструментарій оцінювання ризиків на підприємстві.....	35
3.2 Обґрунтування напрямів управління ризиками за результатами проведеної оцінки.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану дедалі складнішим стає корпоративне управління ризиками, яке виникло як практика визначення непередбачуваних подій, які становлять ризик для організації, як для її фізичних, так і для людських активів. Завдяки широті та глибині факторів, які можуть впливати на портфель ризиків підприємств в умовах воєнного стану, необхідно, щоб основний процес оцінки ризиків, який підтримує процес управління ризиками, втілював цілісний і систематичний підхід. На жаль більшість зусиль у самопроголошених програмах управління ризиками залишаються закріпленими в окремих частинах організації або ігнорують загрози, які знаходяться поза операційним середовищем, до якого звикло керівництво підприємство. Тому це середовище створює можливості для того, щоб ключові ризики залишалися непоміченими. Звідси тема оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Розробкою питань управління ризиками в діяльності підприємства в умовах воєнного стану займаються такі автори як: С. В. Албул, Н. В. Блага, Бугров О. В., Бугрова О. О., Вигівська І. М., Гранатуров В. М., Іванов С. В., Ілляшенко С. М., Костриченко В. М., Круш П. В., Токаренко Г. С., Федорова В. О., Шандрівська О. Є., Шинкаренко Н. В., Шегда А. В., Якош І. С. та ін.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні механізму оцінювання ризиків на підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення напрямів управління ризиками за результатами проведеної оцінки.

Завдання до проведеного дослідження:

- дослідити сутність та характеристика ризиків на підприємстві;
- визначити сучасні технології оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану;
- навести профіль діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО»;

- провести аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану;
- розробити методичний інструментарій оцінювання ризиків на підприємстві;
- обґрунтувати напрями управління ризиками за результатами проведеної оцінки.

Об’єктом дослідження є оцінювання ризиків на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінювання ризиків на підприємстві.

У роботі використано наукові **методи дослідження**, зокрема: системний, статистичний, історичний, порівняльний, наукової абстракції, індукції, дедукції, прогнозування, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем оцінювання ризиків на підприємстві, офіційні матеріали ДП «ДЖІ ПІ АВТО»; довідкові та інформаційні видання професійних організацій, Інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що подані в роботі теоретичні положення, висновки і методичні рекомендації доведені до рівня практичних методик і пропозицій, які можуть бути використані для вдосконалення аналітичних досліджень оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 14 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 46 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

1.1. Сутність та характеристика ризиків на підприємстві

В умовах воєнного стану загострюється питання забезпечення управління ризиками підприємницької діяльності, що у свою чергу потребує своєчасного виявлення, здійснення класифікації та оцінювання ризиків. Зростаючі вимоги до якості продукції з боку споживачів, збільшення кількості факторів, які впливають на діяльність підприємств, зростаюча міжнародна інтеграція, відкритість економіки, розвиток науково-технічного прогресу призвели до появи нових ризиків, котрі вимагають теоретичного осмислення і розроблення практичних рекомендацій щодо мінімізації їх впливу на стан фінансових показників підприємства.

На підставі аналізу наукової літератури [20, с. 104] можна сформулювати основні риси, властиві ризиковій ситуації: невизначеність господарського середовища, наявність альтернативних рішень; можливість відхилення від поставленої мети; ймовірність отримання позитивного результату (прибутку), відсутність упевненості в досягненні поставленої мети; ймовірність настання несприятливих наслідків (втрат) за здійснення будь-яких дій в умовах невизначеності [20, с. 105].

Виникнення ризикових ситуацій в діяльності суб'єкта господарювання пов'язане як із зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Аналіз особливостей функціонування сучасних підприємств у непередбачених умовах ринкового середовища дозволяє дійти висновку, що будь-яка зміна зовнішнього середовища підприємства сприяє виникненню ризикової ситуації. Щодо внутрішніх факторів, то виникненню ризикових ситуацій сприяє значний ступінь невизначеності за наявності альтернатив управлінського рішення та необхідності вибору однієї з них. Значний ступінь фінансового ризику закладено в існуючих підприємствах та системі прийняття рішень на різних рівнях ієрархічної структури управління.

Залежно від ступеня ймовірності ризикові ситуації поділяються на ймовірні, малоймовірні та випадкові; від впливу чинників середовища – ризикові ситуації, які створені під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників ризику; від сприйняття ризику – об’єктивні чи суб’єктивні [11, с. 21].

На різних етапах прийняття управлінських рішень виникають ризики, які необхідно враховувати, оптимізувати їхній рівень. Так, на етапі визначення проблеми існують ризики неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризики, ризики невикористаних можливостей; на етапі аналізу проблеми та збирання інформації – інформаційний, методичний, майновий і маркетинговий ризики; на етапі вироблення альтернатив – ризик невикористаних можливостей, ризик інерції ризик креативності, логічності та послідовності; на етапі оптимізації – ризик неузгодженості альтернатив, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості; на етапі реалізації управлінського рішення – ризик опору з боку виконавців; ризик небезпечності реалізації рішення [29, с. 141]. Тому однією зі складових сучасної діяльності суб’єкта господарювання є оптимізація ризиків на основі управління ними, яка в ринкових умовах для кожного підприємства є основним чинником підтримки та підвищення конкурентоспроможності.

Управління ризиком – необхідна частина економічної роботи підприємства, оскільки в її рамках виявляються передумови для прийняття управлінських рішень. Головним завданням управління ризиками є встановлення оптимального рівня ризику на основі врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суб’єкта господарювання. Теоретико-методологічні основи управління ризиками полягають у такому:

- ризик слід розглядати не тільки у вигляді фінансових втрат або отримання прибутку в меншому розмірі, але за сприятливих умов виникає можливість отримати більш високий рівень прибутку, ніж розраховувався за планування;

- поряд з об'єктивним підходом до вивчення фінансового ризику розробляється суб'єктивний підхід, оскільки оцінка ризику і прийняття управлінського рішення цілком залежить від людини;
- ризик сприймається як сукупність факторів ризикових подій, що сприяють зниженню або підвищенню ефективності роботи підприємства (комерційної, економічної, соціальної, фінансової, виробничої, інвестиційної тощо);
- управління ризиком являє собою процес підготовки і реалізації підприємцем певних заходів, що мають за мету зниження можливості прийняття помилкових управлінських рішень або зменшення негативних наслідків щодо небажаного розвитку подій [24].

Таким чином, ризик – важливий елемент в умовах ринкової економіки. Без урахування фактора ризику в фінансовій діяльності не обійтися, а створити ефективний механізм функціонування підприємства на основі моделі безризикового господарювання неможливо. Ризик на підприємстві в умовах воєнного стану виникає у процесі здійснення ним фінансової та інших видів діяльності та зумовлений імовірністю понесення непередбачуваних фінансових втрат, зниження його фінансової стійкості та платоспроможності.

1.2. Сучасні технології оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану

Ризик є однією з найважливіших та найскладніших економічних категорій, яка потребує постійного вивчення, аналізу та ефективного управління. Через мінливість економічного середовища, глобалізаційні та трансформаційні процеси, посилення конкуренції у сучасній економічній літературі дедалі більшу увагу приділяють питанням управління ризиками, що покликане не лише забезпечити стабільну діяльність підприємствам, але й дати можливість зміцнити ринкові позиції та забезпечити досягнення темпів

сталого зростання. В цьому контексті важливого теоретичного та практичного значення набуває створення ефективної системи управління ризиками підприємства шляхом застосування сучасних інструментів та методів. Система управління ризиками повинна забезпечити досягнення таких цілей:

- забезпечити надійний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризиків та їх взаємозв'язків із метою оптимізації їх впливу на роботу підприємства;
- рішення щодо ризику повинні відповідати стратегії діяльності підприємства;
- очікувана дохідність повинна компенсувати витрати на антиризикові заходи;
- фінансові витрати на антиризикові заходи повинні відповідати розмірам збитків, на які наражається підприємство;
- сприяти досягненню цілей зацікавлених сторін підприємства: споживачів, керівників, працівників, власників, інвесторів та інших [15].

Оцінити ризик означає визначити якісно чи кількісно величину ризику. Тому оцінка ступеня впливу ризиків на результати фінансово-господарську діяльність підприємства передбачає використання якісних і кількісних методів оцінки. Якісний підхід не дозволяє визначити чисельну величину ризику. Він є основою для проведення подальших досліджень за допомогою кількісних методів, які широко використовують математичний апарат теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії дослідження операцій. Якісні (експертні) методи засновані на суб'єктивному аналізі ризику, який дозволяє розділити ризики, що виявляються, на такі класи, як: високий, середній, низький; прийнятний повністю, частково прийнятний, неприйнятний; допустимий, критичний, катастрофічний. Зокрема, С. В. Албул [4, с. 5] запропонував при якісній оцінці величини ризику (неприйнятний, серйозний або незначний) використовувати комбінацію значень, що приймаються для величин ймовірності (низька, середня і висока) і тяжкості наслідків (низька,

середня і висока). Значення ймовірності та ступеня тяжкості можуть варіювати від 1 до 10. Відповідно, і величина ризику також варіюватиме від 1 (1x1) до 100 (10x10) [9, с. 192]. Перевагами якісної оцінки ризику є:

- простота, зручність та можливість використання без додаткових розрахунків;
- якісна оцінка дозволяє ще на початковому етапі аналізу визначити ступінь ризикованості за кількісним складом ризиків та відмовитися від певного рішення;
- результати якісного аналізу ризику є вихідною інформацією щодо кількісного аналізу, тобто оцінюються саме ті ризики, які виявлено під час якісного аналізу.

Поряд із зазначеними перевагами не можна недооцінювати складності якісної оцінки ризику [11, с. 22]:

- прийняті рішення про ймовірність та величину ризиків суб'єктивні, а тому не завжди правильні;
- застосування якісної оцінки має сенс лише за залученні досвідченої групи експертів, добре знають як ситуацію у країні, а й чітко представляють мети дослідження;
- існують складнощі, з якими фахівці зіштовхуються щодо значень ймовірності ризику, тяжкості наслідків, величини ризику, обліку чинників, сприяють появі та зростання ризиків.

Наявність істотних вад якісної оцінки ризиків визначає необхідність застосування кількісних методів оцінки ризиків. Кількісний аналіз ризиків передбачає визначення чисельного значення ризику. Чисельне значення ризику дозволить порівняти величину ризику різних варіантів рішення та вибрати з них той, який найбільше відповідає обраній підприємством стратегії ризику. Найбільш поширеними методами оцінки ризику є: статистичний, аналітичний, аналіз чутливості операцій, аналіз розміру відносних ризиків, метод експертних оцінок, метод сценаріїв, метод «дерева»

рішень, метод використання аналогів, аналіз доцільності витрат, метод імітаційного моделювання [24].

Вибір методу кількісної оцінки ризику залежить від обсягу доступної інформації про ризик та необхідної точності оцінок. Наприклад, статистичний метод оцінки ризику доцільно використовувати у разі, коли є досить велика база статистичної інформації. З використанням цього методу ступінь ризику характеризується показником середньоквадратичного відхилення від очікуваних розмірів (табл. 1.1). Сутність статистичного методу ґрунтується на теорії ймовірнісного розподілу випадкових величин (тобто, маючи достатній обсяг інформації про ризики у минулих періодах для конкретних видів підприємницької діяльності, можна оцінити можливість реалізації цих ризиків у майбутньому) [14, с. 7].

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки методів оцінки ризику підприємства

Метод оцінки 1	Переваги методу 2	Недоліки методу 3
Статистичний	1) простота розрахунків; 2) простота трактування та інтерпретації отриманих результатів	1) необхідність у досить широкій та достовірній статистичній базі; 2) можливі складнощі у отриманні вихідних даних, які можуть бути унікальними
Аналітичний	1) простота розрахунків; 2) простота трактування та інтерпретації отриманих результатів	1) не завжди достатня адекватність відображення рівня ризику через надзвичайну унікальність реалізованого проекту
Метод аналізу розміру відносних ризиків	1) простота розрахунків; 2) простота трактування та інтерпретації отриманих результатів	1) якість одержуваних кінцевих результатів може бути невисоким, так як деякі дані, які використовуються для розрахунків, мають важко прогнозовані значення; 2) обмеженість застосування через те, що необхідні вихідні дані можуть бути унікальними; 3) відсутність уявлення про реальний рівень ризику; 4) складності співвіднесення отриманих значень показників з реальними ризиками та загрозами
Метод аналізу чутливості операцій	1) простота розрахунків; 2) простота трактування та інтерпретації; 3) відсутність потреби у значній кількості статистичних даних	1) забезпечується можливість оцінити ефективність проекту, а чи не його ризики; 2) не враховуються специфічні особливості окремих проектів
Метод експертних оцінок	1) простота та швидкість отримання результату; 2) відсутність потреби в даних, що є комерційною таємницею	1) суттєво вплив людського фактора; 2) висока гіпотетичність одержаних результатів; 3) ризик недостатньої кваліфікації запрошених експертів
Аналіз доцільності витрат	1) простота розрахунків; 2) використання даних фінансової звітності підприємства	1) досить слабкий взаємозв'язок отриманих показників із ризиками проекту
Метод імітаційного моделювання	1) відсутність необхідності у складних математичних обчисленнях та проведенні експериментів на реальному об'єкті; 2) можливість отримання величезної кількості варіантів розвитку подій з урахуванням складно прогнозованих показників;	1) необхідність залучення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення; 2) необхідність у наявності умінь та знань аналітика в галузі імітаційного моделювання

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	3) можливість отримати оцінку величини ризику у разі, якщо характер залежності важко висловити математично; 4) висока керованість моделі та точність отриманих результатів; 5) можливість імітувати поведінку системи у часі	
Метод сценаріїв	1) можливість скласти умовні сценарії розвитку подій	1) високий рівень гіпотетичності та умовності отриманих результатів; 2) вплив суб'єктивних людських факторів при складанні сценаріїв; 3) ризик недостатньої кваліфікації «сценариста»; 4) відсутність можливості отримання чисельних значень ризику
Метод «дерева» рішень	1) можливість встановити чіткий взаємозв'язок між «причиною» та «наслідком»; 2) можливість проаналізувати всі відхилення у розвитку подій	1) високий рівень гіпотетичності одержаних результатів; 2) сильний вплив суб'єктивних людських факторів; 3) ризик недостатньої кваліфікації «сценариста»; 4) відсутність можливості отримання чисельних значень ризику
Метод використання аналогів	1) можливість отримання реальних результатів; 2) можливість встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків	1) потреба у широкій та достовірній статистичній базі; 2) у ряді випадків відсутність аналогів для порівняння через унікальність окремих проєктів; 3) значна частка суб'єктивізму отриманих висновків

Джерело: складено автором за даними [16, с. 15]

Аналітичний метод оцінки ризику передбачає використання традиційних показників, що застосовуються в оцінці ефективності інвестиційних та інноваційних проєктів, – розрахунок точки беззбитковості, періоду окупності, внутрішньої норми прибутковості, індексу рентабельності, чистого наведеного доходу [16, с. 17]. Метод аналізу відносного розміру ризиків застосовується при необхідності розрахунку ризику у відносному вимірі (розмір збитків, віднесених до конкретної бази, обраної підприємством, незалежно від специфіки та виду ризику, що оцінюється), коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику [17, с. 39].

Метод сценаріїв дозволяє отримувати досить наочну картину для різних варіантів реалізації проєктів, а також надає інформацію про чутливість та можливі відхилення, а застосування програмних засобів дозволяє значно підвищити ефективність такого аналізу шляхом практично необмеженого збільшення числа сценаріїв та введення додаткових змінних. Метод «дерева рішень» передбачає, що з його використання виділяють різні варіанти рішень, які можна прийняти, а кожного варіанта – ситуації, які можуть наступити під час прийняття кожного з рішень. Далі графічно зображуються рішення,

ситуації щодо кожного рішення і можливі наслідки, утворюючи так зване «дерево рішень». Крім того, цей метод використовують також у разі, коли для аналізу застосовуються коефіцієнти впевненості – числа, що відображають ступінь впевненості у істинності чи помилковості висновку щодо наявності ризику [30, с. 221].

Сутність методу використання аналогів полягає у застосуванні даних про розвиток аналогічних інноваційних проектів у минулому або на інших підприємствах. В основу даного методу покладено збір статистичної інформації, яка потім опрацьовується з метою прояву залежностей між плановими результатами інноваційної діяльності та врахуванням потенційних ризиків [21, с. 57]. Метод аналізу доцільності витрат передбачає встановлення зон ризику шляхом аналізу фінансової стійкості підприємства (забезпеченості готівкою поточної діяльності) на основі даних фінансової звітності. У результаті аналізу фінансовий стан підприємства з кожному елементу витрат ділиться на зони ризику – області загальних витрат, у межах якого конкретні витрати перевищують граничного значення встановленого рівня ризику. Відповідно до цього підходу виділяється п'ять областей [18]: область абсолютної стійкості – відповідає області без ризику; є мінімальна величина запасів та витрат; область нормальної стійкості – відповідає області мінімального ризику; є нормальна величина запасів та витрат; область нестійкого стану – відповідає області підвищеного ризику; є надмірна величина запасів та витрат; область критичного стану – відповідає галузі критичного ризику; є затовареність готової продукції, низький попит продукції; область кризового стану – відповідає галузі неприпустимого ризику; є значні запаси та затовареність готової продукції; підприємство перебуває на межі банкрутства.

Метод аналізу чутливості є хорошою ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат діяльності. Застосування цього доцільно у разі [14, с. 7]: визначення чинників, які у найбільшій мірою впливають на результати проекту; для порівняльного аналізу проектів.

Метод імітаційного моделювання є окремих випадком математичного моделювання і передбачає використання багаторазової (дохідної, за достатності комп'ютерних ресурсів, до десятків тисяч варіантів) імітації умов генерування факторів ризику та їх відображення на зміну вартості окремих показників. Така імітація має випадковий характер, але в межах заданих параметрів. Штучне моделювання факторів ризику дозволяє обирати будь-який вид розподілу їх ймовірностей і дозволяє досягти максимально точності розрахунку [20, с. 98]. Даний метод особливо зручний для практичного застосування тим, що вдало поєднується з іншими економіко-статистичними методами, а також теорією ігор та іншими методами дослідження операцій. Зважаючи на всі позитивні сторони та можливості існуючих методів для оцінки ризиків підприємства, не варто обмежуватися якимось одним методом. Слід використовувати разом ті з них, які найбільшою мірою відповідають умовам проведення аналізу ризиків, супутніх діяльності підприємства [31, с. 112].

Вибір конкретного методу аналізу ризику залежить від наявності інформаційної бази, вимог до кінцевих результатів, складності розрахунків, унікальності ризиків та інших факторів, що визначають ризики.

Формування ефективної системи управління ризиками включає застосування сучасного інструментарію та вибору оптимальних методів мінімізації ризиків. Методи мінімізації ризиків відрізняються мірою впливу на зниження ризику в конкретній ситуації, а також необхідними витратами на їх реалізацію. В сучасних умовах господарювання існує велика кількість методів мінімізації ризику, зокрема: лімітування; ухиляння від ризику; прийняття ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; самострахування; диверсифікація, тощо [28, с. 163].

Одним із найпоширенішим та найефективнішим методом мінімізації ризиків підприємств є страхування. Страхування створює фінансові гарантії стабільності і прибутковості виробництва на випадок настання

несприятливих ситуацій у будь-якій підприємницькій структурі, що входить до складу ринкового механізму [2, с.1].

Однак, ведення бойових дій на території України та функціонування підприємств в умовах воєнного стану вносить свої корективи в можливість застосування такого інструменту управління ризиками в практичній діяльності [35, с. 195].

В загальному поліс страхування майнових ризиків працює так сама, як і до введення воєнного стану. Тобто, якщо підприємство отримало збитки в наслідок стихійних явищ, то й зараз такий випадок має бути класифікований як страховий. Це стосується й пожежі (звісно, не внаслідок бойових дій), та й інших ризиків. Якщо на настання або розмір страхового випадку не вплинула війна, то страховики відшкодовують збитки відповідно до умов договору страхування. Проте пошкодження майна внаслідок війни – це класичне виключення будь-якої страхової компанії у будь-якій країні світу. Класичне страхування не захищає від війни, а застрахувати майно саме від ризиків пошкодження внаслідок воєнних дій можна лише спеціалізованим полісом, які надають страховики, які входять до синдикату Ллойдс. Вартість такого полісу у січні 2022 складала від 100-150 тис. доларів [2]. А з початком війни в Україні така послуга для вітчизняних підприємств стала взагалі недоступною. Також, значна частина вітчизняних страхових компаній не класифікують збитки отримані підприємствами на території бойових дій як страхові. За такими договорами страховики не виплачують страхове відшкодування навіть якщо збитки отримані від ризиків не пов'язаними із воєнними діями, зокрема стихійними явищами [15].

Таким чином, введення правового режиму воєнного стану та проведення активних бойових дій значно вплинули на можливість застосування класичних методів управління ризиками, що унеможливило розробку ефективної системи управління ризиками.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ДП «ДЖІ ПІ АВТО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Профіль діяльності підприємства

ДП «ДЖІ ПІ АВТО» функціонує у сфері аутсорсингу та включає діяльність із надання трудових ресурсів для підприємств (клієнтів). Юридична адреса ДП «ДЖІ ПІ АВТО»: Україна, 04070, м. Київ, вул. Щекавицька, будинок 9-А, офіс 7 [46].

Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів (додатки А-В). Для здійснення аналізу динаміки і структури майна підприємства та джерел його фінансування за допомогою групування було проведено аналіз балансу ДП «ДЖІ ПІ АВТО» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналітичний баланс ДП «ДЖІ ПІ АВТО» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021/2019 рр.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	0,8	0,03	16,2	0,56	39,2	1,16	38,4	4800,00
Оборотні активи	2354,3	99,9	2894,5	99,44	3326,7	98,84	972,4	41,30
- запаси	1761,8	74,76	2161,8	74,27	2653,6	78,84	891,8	50,62
- дебіторська заборгованість	464,7	19,72	703,1	24,16	632,6	18,79	167,9	36,13
- інші оборотні активи	5,4	0,23	29,6	1,02	40,5	1,2	35,1	650,00
Інші активи	1,5	0,06	0	0	0	0	-1,5	-100,00
Всього активів	2356,6	100	2910,7	100	3136,7	100	780,1	33,10
Пасиви								
Власний капітал	366	15,53	499,7	17,17	625,5	19,94	259,5	70,90
Поточні зобов'язання	1990,6	84,47	2411	82,83	2511,2	80,06	520,6	26,15

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

- короткострокові кредити банків	200	8,49	200	6,87	280	8,93	80	40,00
- кредиторська заборгованість	911,4	38,67	1195,4	41,07	829,9	26,46	-81,5	-8,94
- інші поточні зобов'язання	879,2	37,31	1015,6	34,89	1401,3	44,67	522,1	59,38
Всього пасивів	2356,6	100	2910,7	100	3136,7	100	780,1	33,10

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності (Додатки А-В).

Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання валюти балансу на 780,1 тис. грн або на 33,10%. Слід відзначити, що збільшення валюти балансу було здійснено за рахунок зростання величини необоротних активів на 38,4 тис. грн. Також, у 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо зростання оборотних активів на 972,4 тис. грн або на 41,30%. Варто відзначити, що збільшення оборотних активів сталося у зв'язку із зростанням запасів на 891,8 тис. грн або на 50,62%, дебіторської заборгованості на 167,9 тис. грн або на 36,13% та інших оборотних активів на 35,1 тис. грн. У складі активів найбільша частка припадає на оборотні активи (99,9% у 2019 р., 99,44% у 2020 р. та 98,84% у 2021 р.), що свідчить про значну частку мобільних активів у ДП «ДЖІ ПІ АВТО».

Варто відзначити, що за 2019-2021 рр. відбулося зростання власного капіталу в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» на 259,5 тис. грн або на 70,90%. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення поточних зобов'язань на 520,6 тис. грн або на 26,15%. Зростання величини поточних зобов'язань було спровоковано збільшенням інших поточних зобов'язань на 522,1 тис. грн або на 59,38%.

Протягом 2019 та 2021 рр. серед джерел фінансування найбільша частка належить залученому капіталу (84,47% у 2019 р., 82,83% у 2020 р. та 80,06% у 2021 р.). За період, що аналізується, спостерігається значне погіршення структури загального капіталу підприємства. Так, відомо, що фінансовий стан підприємства вважається стійким, якщо воно покриває власними коштами не менше 50% фінансових ресурсів. Упродовж 2019-2021 рр. частка власного капіталу, порівняно із позиковим капіталом, у загальній структурі фінансових ресурсів підприємства менше – це негативна тенденція,

адже показник власного капіталу є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства, основою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності.

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести горизонтальний аналіз Звіту про фінансові результати ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за 2019-2021 роки; основні показники звіту наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз основних статей Звіту про фінансові результати ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за 2019-2021 рр. (тис. грн)

Показники	2019	2020	2021	2021/2019 рр.	
				Тис. грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13689,3	16199,8	16508,2	2818,9	20,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11582,5	13638,4	13333,6	1751,1	15,12
Валовий прибуток	2106,8	2561,4	3174,6	1067,8	50,68
Інші операційні доходи	0,1	79,2	0	-0,1	-100,00
Інші операційні витрати	1988,3	2397,2	2935,6	947,3	47,64
Фінансові результати від операційної діяльності	118,6	243,4	239	120,4	101,52
Інші витрати	59,6	80,3	86,4	26,8	44,97
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	59	163,1	152,6	93,6	158,64
Податок на прибуток	10,6	29,4	27,5	16,9	159,43
Чистий прибуток	48,4	133,7	125,1	76,7	158,47

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності (Додатки А-В).

Так, варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. у фінансовій діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО» сталися такі зміни як: зростання чистої виручки від реалізації продукції на 2818,9 тис. грн або на 20,59%. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції підприємства на 1751,1 тис. грн або на 15,12%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо збільшення валового прибутку в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» на 1067,8 тис. грн або на 50,68%, що сталося у зв'язку із зростанням чистої виручки від реалізації продукції. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо поліпшення фінансового стану підприємства, що пов'язано зі збільшенням

чистого прибутку в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» з 76,7 тис. грн у 2019 р. до 158,47 тис. грн у 2021 р.

Проведемо аналіз фінансового стану ДП «ДЖІ ПІ АВТО», використовуючи дані Додатків А-В. У табл. 2.3 проаналізуємо показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за
2019-2021 роки**

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2019 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,061	0	0	-0,061
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,298	0,304	0,268	-0,03
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,183	1,201	1,325	0,142
Власний оборотний капітал	363,7	483,5	815,5	451,8

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності (Додатки А-В).

Так, протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення таких показників ліквідності: коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,061; коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,03. Натомість, за 2019-2021 рр. відбулося зростання коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,142. Також упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення власного оборотного капіталу на 451,8 тис. грн, що сталося за рахунок зростання ліквідних активів.

У табл. 2.4 проаналізуємо показники ділової активності підприємства.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ділової активності ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за
2019-2021 рр.**

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2019 рр.
Оборотність дебіторської заборгованості	47,516	29,252	26,193	-21,323
Оборотність кредиторської заборгованості	17,256	13,786	13,877	-3,379

Продовження табл. 2.4

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2019 рр.
-----------------	----------------	----------------	----------------	-------------------

Період погашення дебіторської заборгованості, днів	8	12	14	6
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	21	26	26	5
Оборотність постійних активів	8052,529	1905,859	595,964	-7456,57
Оборотність активів	7,354	6,151	5,26	-2,094
Оборотність чистих активів	16,845	25,192	22,698	5,853
Оборотність товарно-матеріальних запасів	7,939	6,952	5,538	-2,401
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	46	53	66	20
Тривалість операційного циклу, днів	54	65	80	26
Тривалість фінансового циклу, днів	33	39	54	21

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності (Додатки А-В).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2021 рр. зменшення на 21,323; також спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 3,379. У зв'язку зі зменшенням оборотності дебіторської та скороченням кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 6 днів та збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості на 5 днів. Зростання пасивів підприємства вплинуло на зменшення оборотності активів на 2,094. Доцільно відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення тривалості операційного циклу на 26 днів та зростання тривалості фінансового циклу на 21 день. Варто зазначити, що позитивне значення фінансового циклу свідчить про покращення фінансової дисципліни підприємства.

У табл. 2.5 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання коефіцієнта автономії на 0,031, що пов'язано із збільшенням активів підприємства.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за
2019-2021 рр.**

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2019 рр.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,155	0,172	0,186	0,031
Коефіцієнт фінансової залежності	6,439	5,825	5,381	-1,058
Коефіцієнт заборгованості	0,845	0,828	0,746	-0,099
Відношення заборгованості до власного капіталу	5,439	4,825	4,015	-1,424
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,155	0,172	0,186	0,031

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності (Додатки А-В).

Упродовж досліджуваного періоду відбулося зменшення коефіцієнта фінансової залежності підприємства на 1,058. Скорочення коефіцієнта заборгованості на 0,099 відбулося у зв'язку із збільшенням власного капіталу підприємства. Негативним моментом у діяльності підприємства є зростання показника відношення заборгованості до власного капіталу на 0,031.

У табл. 2.6 проаналізуємо показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників рентабельності ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за
2019-2021 рр.**

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2019 рр.
Рентабельність активів	2,6	5,077	3,986	1,386
Рентабельність власного капіталу	14,16	30,888	22,236	8,076
Рентабельність продажу	0,866	1,502	1,448	0,582
Рентабельність чистих активів	14,16	30,888	22,236	8,076
Рентабельність оборотних активів	6,381	9,275	7,683	1,302

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності (Додатки А-В).

Отже, протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання всіх показників рентабельності – це сталося у зв'язку із прибутковою діяльністю підприємства за 2020-2021 рр.

Підсумовуючи відзначимо, що розглянутий фінансовий стан ДП «ДЖІ ПІ АВТО» свідчать про те, що на підприємстві існують такі проблеми як:

проблема наявності дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшення заборгованості на підприємстві. Досліджуваному підприємству слід здійснити пошук альтернативних джерел оптимізації фінансових ресурсів підприємства. За період, що аналізується, спостерігається значне погіршення структури загального капіталу підприємства.

2.2 Аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану

Скоординована атака Росії на Україну створила історичне середовище ризику для комерційних операцій ДП «ДЖІ ПІ АВТО». В умовах воєнного стану в Україні для ДП «ДЖІ ПІ АВТО» можливе настання таких негативних наслідків як: політичне насильство/націоналізація; переривання торгівлі, включно з порушенням/знищенням ланцюга постачання; збільшення кількості кібератак; можливість безпечного в'їзду або виїзду з регіону. Також в умовах війни спостерігається зростання цін на енергоносії та сировину. Тому ДП «ДЖІ ПІ АВТО» повинні визначити потенційні загрози, що виникають, і вжити наступних загальних заходів з управління ризиками:

Внутрішні ризики, з якими стикається ДП «ДЖІ ПІ АВТО» всередині своєї організації, виникають під час нормальної діяльності компанії. Ці ризики можна спрогнозувати з певною достовірністю, і, отже, компанія має хороші шанси зменшити внутрішні бізнес-ризики. Доцільно виділити три типи внутрішніх факторів ризику, які притаманні ДП «ДЖІ ПІ АВТО»: людський фактор, технологічний фактор і фізичний фактор.

1. Ризик людського фактору. Проблеми з персоналом можуть створити операційні проблеми. Персонал, який захворів або отримав травму і, як наслідок, не міг працювати, може знизити продуктивність надання послуг у сфері аутсорсингу. Ризик людського фактору може включати: профспілкові страйки; непорядність співробітників; неефективне управління або лідерство; відмови з боку зовнішніх виробників або постачальників; прострочення або

пряма несплата з боку клієнтів і клієнтів. ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може знадобитися найняти або замінити персонал, який є ключем до успіху компанії. Страйки можуть змусити підприємство закритися на короткий термін, що призведе до втрати продажів і доходу. Удосконалення управління персоналом може допомогти зменшити внутрішні ризики шляхом підвищення морального духу співробітників за рахунок ефективної винагороди та розширення повноважень. Вмотивований і щасливий працівник, як правило, більш продуктивний.

2. Технологічний ризик. Технологічний ризик включає непередбачені зміни у сфері аутсорсингу, розповсюдженні послуг ДП «ДЖІ ПІ АВТО». Наприклад, технологічний ризик, з яким може зіткнутися бізнес, включає застарілі операційні системи, які знижують виробничі можливості або збої в постачанні чи запасах. Крім того, технологічний ризик може включати неінвестування в ІТ-персонал для підтримки систем ДП «ДЖІ ПІ АВТО». Проблеми з сервером і програмним забезпеченням, які призводять до простою обладнання, можуть збільшити ризик збою процесу надання послуг у сфері аутсорсингу та фінансових витрат через менший дохід і простої працівників. Дослідження та розробки часто є складовою зниження внутрішніх ризиків, оскільки вони передбачають постійне оновлення нових технологій. Інвестуючи в довгострокові активи, такі як технології, компанії можуть зменшити ризик відставання від конкуренції та втрати частки ринку.

3. Фізичний ризик. Фізичний ризик – це втрата або пошкодження активів компанії. ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може зменшити внутрішні ризики шляхом хеджування ризику. Наприклад, ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може отримати кредитне страхування своєї дебіторської заборгованості через комерційних страховиків, забезпечуючи захист від несплати клієнтами своїх рахунків. Кредитне страхування, як правило, є дуже комплексним і забезпечує захист від несплати боргу з багатьох причин, охоплюючи практично всі можливі комерційні чи політичні причини несплати.

У табл. 2.6 представлена характеристика та оцінка внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану. Шкала оцінювання для вірогідності і значущості внутрішніх ризиків прийнята в балах від 0 (немає ризику настання) до 5 (високий ризик).

Таблиця 2.6

Характеристика та оцінка внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану

Джерело ризику	Ризикова ситуація	Наслідки ризику	Оцінювання ризиків за 5-бальною шкалою	
			Вірогідність реалізації	Значущість для діяльності
1	2	3	4	5
Ризик людського фактору. Цей ризик, пов'язаний із неефективним менеджментом.	Персонал, який захворів або отримав травму і, як наслідок, не міг працювати, може знизити продуктивність надання послуг у сфері аутсорсингу.	Страйки; непорядність співробітників; неефективне управління або лідерство; відмови з боку зовнішніх виробників або постачальників; прострочення або пряма несплата з боку клієнтів і клієнтів.	5	5
Технологічний ризик. Цей ризик, пов'язаний із помилковою маркетинговою політикою.	Технологічний ризик, з яким може зіткнутися бізнес, включає застарілі операційні системи, які знижують виробничі можливості або збої в постачанні чи запасах.	Застарілі операційні системи, які знижують виробничі можливості або збої в постачанні чи запасах.	4	4

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Фізичний ризик. Цей ризик, пов'язаний із результатом внутрішньо-фірмових зловживань.	Втрата або пошкодження активів компанії.	ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може отримати кредитне страхування своєї дебіторської заборгованості через комерційних страховиків, забезпечуючи захист від несплати клієнтами своїх рахунків.	5	5

Джерело: складено автором за даними ДП «ДЖІ ПІ АВТО».

Отже, серед внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану можна назвати: ризик людського фактору (цей ризик, пов'язаний із неефективним менеджментом); технологічний ризик (цей ризик, пов'язаний із помилковою маркетинговою політикою); фізичний ризик (цей ризик, пов'язаний із результатом внутрішньо-фірмових зловживань). Всі вище наведені внутрішні ризики можуть негативно впливати на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» та спровокувати скорочення чистого прибутку підприємства та впливати на зростання витрат на досліджуваному підприємстві.

Поряд із визначеними внутрішніми ризиками впливу на діяльність підприємства, варто відзначити, що зовнішні ризики часто включають економічні події, які виникають поза межами корпоративної структури. Зовнішні події, які призводять до зовнішнього ризику, не можуть контролюватися ДП «ДЖІ ПІ АВТО» або не можуть бути прогнозовані з високим рівнем надійності. Тому важко зменшити пов'язані з цим ризики. Можемо виділити три види зовнішніх ризиків включають економічні фактори, природні фактори та політичні фактори.

1. Економічний ризик. Економічний ризик включає зміни кон'юнктури ринку. Наприклад, загальний економічний спад може призвести до раптової, неочікуваної втрати доходу. ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може реагувати на

економічні ризики, скорочуючи витрати або диверсифікуючи свою клієнтську базу, щоб дохід не залежав лише від одного сегмента чи географічного регіону. Підвищення процентних ставок Національним банком України може призвести до підвищення вартості запозичень через збільшення процентних витрат за короткостроковими та довгостроковими боргами. Наприклад, якщо компанія випускає облігації, що є пропозицією боргу, щоб залучити кошти в той час, як відсоткові ставки зростають, компанії потрібно буде сплачувати вищу відсоткову ставку, щоб залучити інвесторів. Крім того, кредитні лінії для бізнесу, видані банками, використовуються компаніями для залучення оборотного капіталу. Однак кредитні лінії зазвичай є продуктами зі змінною ставкою. З підвищенням процентних ставок на загальному ринку зростають і ставки для кредитних продуктів зі змінною ставкою. Підвищення ставок також підвищує вартість бізнес-кредитних карток.

2. Природний ризик. Фактори природного ризику включають стихійні лиха, які впливають на нормальне ведення бізнесу. Наприклад, землетрус може вплинути на здатність підприємства роздрібної торгівлі залишатися відкритим протягом кількох днів або тижнів, що призведе до різкого зниження загального обсягу продажів за місяць. Це також може завдати шкоди будівлі та проданим товарам. Компанії часто мають страхування, яке допомагає покрити частину фінансових втрат у результаті стихійних лих. Однак страхових коштів може не вистачити, щоб покрити втрату доходу через зупинку або зниження потужності.

3. Політичний ризик. Політичний ризик складається зі змін у політичному середовищі чи державній політиці, які стосуються фінансових справ. Зміни в законах про імпорт і експорт, тарифах, податках та інших правилах можуть негативно вплинути на бізнес. Оскільки зовнішні ризики неможливо передбачити з точністю, компанії важко зменшити ці три фактори ризику. Деякі види кредитного страхування можуть захистити компанію від

політичних подій в інших країнах, таких як війни, страйки, конфіскація, торгове ембарго та зміни в правилах імпорту та експорту.

У табл. 2.7 представлена характеристика та оцінка зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану. Шкала оцінювання для вірогідності і значущості зовнішніх ризиків прийнята в балах від 0 (немає ризику настання) до 5 (високий ризик).

Таблиця 2.7

Характеристика та оцінка зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану

Джерело ризику	Ризикова ситуація	Наслідки ризику	Оцінювання ризиків за 5-бальною шкалою	
			Вірогідність реалізації	Значущість для діяльності
Економічний ризик включає зміни кон'юнктури ринку.	Загальний економічний спад може призвести до раптової, неочікуваної втрати доходу.	ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може реагувати на економічні ризики, скорочуючи витрати або диверсифікуючи свою клієнтську базу, щоб дохід не залежав лише від одного сегмента чи географічного регіону.	5	5
Природний ризик.	Фактори природного ризику включають стихійні лиха, які впливають на нормальне ведення бізнесу.	Компанії часто мають страхування, яке допомагає покрити частину фінансових втрат у результаті стихійних лих. Однак страхових коштів може не вистачити, щоб покрити втрату доходу через зупинку або зниження потужності.	4	4
Політичний ризик складається зі змін у політичному середовищі чи державній політиці.	Непередбачені зміни законодавства, яке регулює комерційну діяльність.	Зміни в законах про імпорт і експорт, тарифах, податках та інших правилах можуть негативно вплинути на бізнес.	5	5

Джерело: складено автором за даними ДП «ДЖІ ПІ АВТО».

Отже, серед зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану можна назвати: економічний ризик, який включає зміни кон'юнктури ринку; природний ризик; політичний ризик складається зі змін у політичному середовищі чи державній політиці. Всі вище наведені зовнішні ризики можуть негативно впливати на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» та спровокувати зростання матеріальних витрат та собівартості послуг у сфері аутсорсингу.

Найкращий спосіб управління бізнес-ризиком ДП «ДЖІ ПІ АВТО» – підтримувати адекватний рівень капіталу. Компанія з достатніми фінансовими ресурсами може ефективніше протистояти внутрішнім штурмам, наприклад оновлювати або замінювати несправне обладнання чи системи. Крім того, компанії з належним фінансуванням можуть подолати непередбачені ризики, такі як рецесія чи політичні проблеми. Наприклад, ДП «ДЖІ ПІ АВТО» може страхувати кредит, який зазвичай коштує половину 1% від кожного долара доходу від продажів, що зберігається в книзі дебіторської заборгованості. Крім того, наявність доступу до кредитних ринків і встановлення фінансування у формі позик, кредитних ліній або облігацій до того, як ризики матеріалізуються, може допомогти ДП «ДЖІ ПІ АВТО» залишатися фінансово платоспроможними у важкі часи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДЖІ ПІ АВТО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Методичний інструментарій оцінювання ризиків на підприємстві

Аналіз видів і наслідків відмов (FMEA – Failure Mode Effect Analysis) і аналіз видів, наслідків та критичності відмов (FMECA – Failure Modes, Effects and Criticality Analysis) допомагає ідентифікувати: всі види відмов різних частин і компонентів системи; наслідки відмов для системи; механізми відмови; способи досягнення безвідмовної роботи і / або пом'якшення наслідків для системи. Етапи проведення FMEA-аналізу:

1. Ідентифікація ризиків.
2. Дослідження ризиків.
3. Експертний аналіз ризиків. Визначаються наступні параметри: параметр значимості наслідків S (Severity); параметр частоти виникнення ризику O (Occurrence); параметр якості управління ризиком D (Detection) (рис. 3.1).

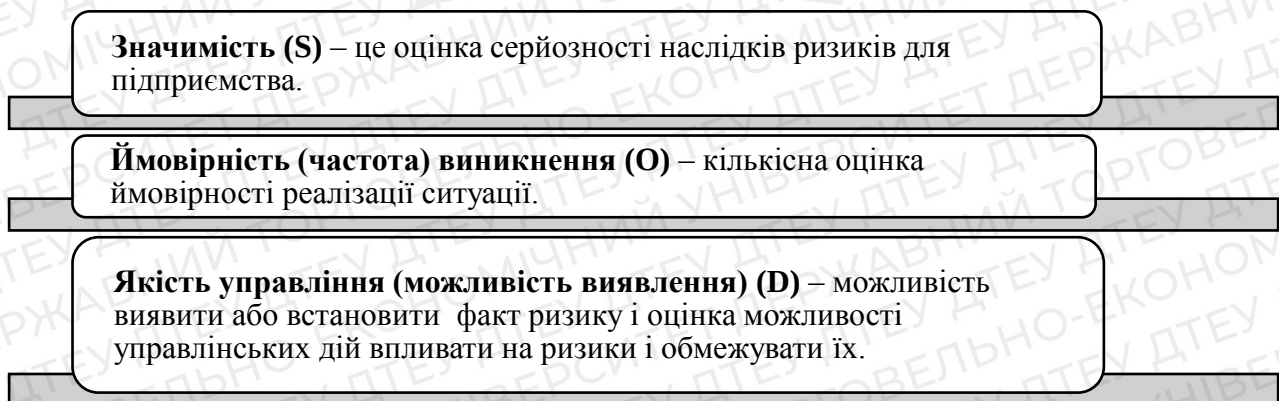


Рис. 3.1. Зміст критеріїв оцінки ризику відповідно до методики FMEA

Джерело: складено автором за даними [44, с. 161]

S, O, D визначаються оцінкою експертів, зазвичай за 10-ти бальною шкалою. Для S найвищий бал проставляється для випадків, коли наслідки

ризик у тягнуть юридичну відповідальність; для О найвищий бал проставляється, коли оцінка частоти виникнення становить 1/4 і вище; для D найвищий бал проставляється для «прихованих» ризиків, які не можуть бути виявлені до того моменту, як вже відбулися наслідки. Кваліметричне шкалювання для експертної оцінки параметрів тяжкості наслідків S; частоти виникнення ризику O; якості управління ризику D показано в табл. 3.1 – 3.3.

Таблиця 3.1

Шкала ранжирування значущості (ступеня впливу) ризику для результатів діяльності підприємства (S)

Бали	Ступінь впливу	Опис категорії
10	Небезпечний без попередження	Дуже високі фінансові збитки до 100% прибутку; катастрофічний вплив на досягнення цілей діяльності; неплатоспроможність; значні фінансові труднощі.
9	Небезпечний з попередженням	Дуже високі фінансові збитки до 80% прибутку; суттєвий вплив на досягнення цілей діяльності; суттєве порушення фінансової стійкості, що загрожує життєдіяльності; втрата платоспроможності.
8	Дуже важливий	Високі фінансові збитки до 70% прибутку; небезпечний вплив на досягнення цілей діяльності; порушення фінансової стійкості, що загрожує життєдіяльності; втрата платоспроможності.
7	Важливий	Високі фінансові збитки до порушення фінансової стійкості, що загрожує життєдіяльності; втрата платоспроможності. 60% прибутку; існує можливість недосягнення цілей діяльності; спостерігається фінансова стагнація підприємства; платоспроможність нестійка.
6	Помірний	Високі фінансові збитки до 50% прибутку; помірний вплив на досягнення цілей діяльності; підприємство платоспроможне, проте спостерігається тимчасове зниження його конкурентноздатності, що впливає на нестабільність результатів діяльності.
5	Слабий	Середні фінансові збитки до 40% прибутку; середній вплив на досягнення цілей діяльності; незначні.
4	Дуже слабкий	Низькі фінансові збитки до 30% прибутку; слабкий вплив на досягнення цілей діяльності; тимчасові фінансові труднощі.
3	Незначний	Невисокі фінансові збитки до 20% прибутку; незначний вплив на досягнення цілей діяльності.
2	Дуже незначний	Незначні фінансові збитки до 10% прибутку; незначний вплив на досягнення цілей діяльності.
1	Відсутній	Відсутні фінансові збитки.

Джерело: складено автором за даними [44, с. 161]

Вплив (або наслідок) стосується того, наскільки ризикова подія може вплинути на підприємство. Рівні оцінки впливу можуть включати фінанси, репутацію, здоров'я, безпеку, навколишнє середовище, працівники, клієнти. Зазвичай підприємства визначають вплив, використовуючи комбінацію цих типів впливу. Деякі ризики можуть вплинути на підприємство фінансово, а інші можуть мати більший вплив на репутацію чи здоров'я та безпеку. Присвоюючи оцінку впливу ризику, визначається рейтинг за очікуваний наслідок.

Таблиця 3.2

Шкала ранжирування ймовірності (частоти) реалізації ризику (О)

Бали	Ймовірність	Опис категорії	Бали	Ймовірність	Опис категорії
1	0,00	Ризику немає, подія не відбудеться	6	0,41 – 0,50	Вище середнього ризик, подія скоріш відбудеться
2	0,01 – 0,09	Дуже низький ризик, подія майже не відбудеться	7	0,51 – 0,60	Високий ризик, висока вірогідність того, що подія відбудеться
3	0,10 – 0,24	Низький ризик, подія скоріш за все не відбудеться	8	0,61 – 0,80	Дуже високий ризик, подія майже відбудеться
4	0,25 – 0,30	Нижче середнього ризик, подія може відбутись	9	0,81 – 0,99	Украй високий ризик, подія відбудеться скоріш за все
5	0,31 – 0,40	Середній ризик, подія може відбутись	10	1,00	Гарантовані втрати, ризик точно станеться

Джерело: складено автором за даними [44, с. 161]

Ймовірність представляє можливість того, що дана подія відбудеться. Ймовірність можна виразити за допомогою якісних характеристик (часто, ймовірно, можливо, малоймовірні, рідкісні), у відсотках як шанс реалізації або як частота.

Іноді підприємства описують ймовірність, використовуючи якісні характеристики такі як «подія, яка очікується, що відбудеться» кілька разів протягом кар'єри або «подія, яка не очікується, що це відбудеться протягом кар'єри».

Таблиця 3.3

Шкала ранжирування якості управління ризиком (виявлення ризику) (D)

Бали	Ступінь	Якість управління
1	Дуже висока	Запропоновані заходи можуть повністю усунути ризик.
2	Висока	Запропоновані заходи можуть майже повністю усунути ризик.
3	Майже висока	Є час для виправлення, вплив ризику проявляється із запізненням, але на нього можна суттєво вплинути.
4	Помітна	Часу для виправлення ризику практично немає, запропоновані заходи можуть зменшити ризик.
5	Вище середньої	Часу для виправлення ризику практично немає, запропоновані заходи можуть лише ослабити ризик.
6	Середня	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із визначеним запізненням, можна незначне вплинути на ризик.
7	Нижче середньої	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із значним запізненням, відсутня впевненість, що можна вплинути на ризик.
8	Низька	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із визначеним значним запізненням, неможна вплинути на ризик.
9	Критично низька	Часу для управління ризиком немає, вплив ризику проявляється із раптовим ефектом, невідомо, чи можна вплинути на ризик.
10	Дуже низька	Часу для управління ризиком немає, вплив ризику проявляється із раптовим ефектом, вплинути на його зменшення неможливо.

Джерело: складено автором за даними [44, с. 161]

Пріоритетне число ризику ПЧР (RPN) визначається як добуток $S \times O \times D$. Цей параметр показує, в яких стосунках один до одного в даний час знаходяться причини виникнення ризиків; ризики з найбільшим коефіцієнтом пріоритету ризику підлягають усуненню в першу чергу.

Оцінка факторів S , O і D здійснюється за кваліметричними шкалами (табл. 1-3).

Кожне ПЧР може мати значення від 1 до 1000, тобто максимальне ПЧР $= 10 \times 10 \times 10 = 1000$ – найгірший стан; мінімальне ПЧР $= 1 \times 1 \times 1 = 1$ – найкращий стан.

Для ПЧР повинна бути заздалегідь встановлена критична межа ($\text{ПЧР}_{\text{кр}}$) вище якої ризики розглядаються як небезпечні і потребують особливої уваги.

Відповідно до нашого завдання допустимі ризики повинні мати $\text{ПЧР}_{\text{кр}}$ до 200 – це ризик-апетит компанії.

Складається перелік ризиків, для яких значення ПЧР перевищує ПЧР_{кр}. Для них потрібно розробити різні варіанти оброблення для зменшення їх величини. При доопрацюванні потрібно знизити частоту виникнення, підвищити частоту виявлення, знизити і значимість.

Для виявлених «вузьких місць», ризиків, для яких ПЧР більше 200, розробляються коректувальні заходи. За результатами аналізу для розроблених коректувальних заходів складається план їх впровадження.

Проведемо оцінку ризику в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» за допомогою FMEA-аналізу. В результаті проведеного командного мозкового штурму був визначений докладний список потенційних ризиків (табл. 3.4). За допомогою групового обговорення командою FMEA-аналізу були виділені наступні категорії ризику: вартість, час виконання замовлення і якість. Результати експертної оцінки параметрів ризику показано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад FMEA-аналізу ризику аутсорсингу для ДП «ДЖІ ПІ АВТО»

Вид ризику	Параметр значущості наслідків S	Параметр ймовірності виникнення O	Параметр якість управління D	ПЧР
Вартість				
Непередбачені витрати на вибір потенційного клієнта	4	7	4	112
Непередбачені транспортні витрати	3	8	4	96
Непередбачені управлінські витрати	10	7	5	350
Час				
Затримка початку надання послуг у сфері аутсорсингу	10	2	2	40
Затримки в процесі надання послуг у сфері аутсорсингу	4	2	4	32
Затримка процесу надання послуг	8	5	4	160
Якість				
Незначні проблеми у сфері надання послуг з аутсорсингу	10	9	1	90
Значні проблеми у сфері надання послуг з аутсорсингу	10	4	3	120
Неякісне обслуговування потенційних клієнтів	4	8	8	256
Структурні дефекти (непрацездатність)	10	1	10	100

Джерело: побудовано автором

В результаті визначених оцінок S, O і D було обчислено ПЧР.

Будуємо діаграму рейтингів ризиків за бальною оцінкою ймовірності настання ризику, впливу ризику на діяльність компанії, за якістю управління і за підсумковим значенням ризику.



Рис. 3.2. Рейтинг складових визначення ризиків у ДП «ДЖІ ПІ АВТО»

Джерело: авторський підхід

Розраховані оцінки також можна проаналізувати за допомогою діаграми Парето. За результатами ранжирування в порядку убуття значень ПЧР будують діаграму Парето (рис. 3.2). В результаті такого аналізу потрібно визначити, на які ризики припадає 80% всіх проблем організації.

Потім вживаються заходи для зниження ризику, і процес оцінки проводять ще раз, щоб оцінити залишковий ризик у в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Діаграми Парето для ранжированого на основі ПЧР списку ризиків у ДП «ДЖІ ПІ АВТО»

Джерело: авторський підхід

Варто відзначити, що ризик з найбільшим значенням ПЧР (350) – це «Непередбачені управлінські витрати». Непередбачені управлінські витрати – це ризик, пов'язаний з додатковими витратами по супроводженню ділових відносин з постачальником з іншої країни. Керівник ДП «ДЖІ ПІ АВТО» був стурбований комунікаційним бар'єром і його здатністю впливати на ефективність господарських операцій.

Наступний за величиною ризик (ПЧР = 256) – це «Неякісне обслуговування потенційних клієнтів». Керівництво компанії на підставі кількісної оцінки ступеня ризику розробило заходи щодо його зниження. Для отримання гарантій безперебійної роботи з новим клієнтом була створена

невелика робоча група. Основним завданням команди було розробити систему з управління бізнес-процесами, такими як погодження замовлень, графіків та платежів. Реєстр ризику у ДП «ДЖІ ПІ АВТО» показано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Форма реєстру ризиків у ДП «ДЖІ ПІ АВТО»

Категорія ризику	Опис (формулювання) ризику - можливі наслідки реалізації ризику	Фактор, джерело ризику	Бальний аналіз ризику за 10-ти бальною шкалою			Підсумкова оцінка ризику (5*6*7)	Рекомендовані заходи впливу на ризик	Власник ризику
			Ймовірність	Вплив ризику	Якість управління			
Технологічні ризики	1. Висока залежність від ключових співробітників (провідні спеціалісти)	- Втрата технології - Отримання технології конкурентами - Неможливість налагодити процес надання послуг з аутсорсингу	5	3	7	105	- Постійний пошук і підготовка кадрової зміни - Захист інтелектуальної власності (патентування) - Підготовка технічної документації	Технічний директор
			7	5	2	70		
			9	7	4	252		

Джерело: авторський підхід

Реєстр може включати ризики, що мають відношення до всієї організації в цілому або деякої її частини, або ж відповідають певним іншими ознаками. За кожним ризиком в реєстрі визначаються власники ризику, тобто підрозділи, які мають справу з цим ризиком у силу своїх функціональних обов'язків або конкретні відповідальні менеджери. Форма і рівень деталізації реєстру ризиків можуть змінюватися з розвитком системи управління ризиками. Угрупування ризиків може бути здійснене, виходячи з природи ризиків, їх взаємозв'язку, а також на основі інших факторів (наприклад, використання конкретних методів управління ризиками). Відповідальний підрозділ проводить узгодження сформованого реєстру

ризиків з посадовими особами підприємства. Критичними вважати ризики ПЧР яких більше за 200. Карта ризиків з використанням двох параметрів «ймовірність» і «вплив» як показано на рис. 3.4 або 3.6.

Таблиця 3.6

**Матриця (карта) ризиків для ДП «ДЖІ ПІ АВТО»
(оцінки за 10-бальною шкалою)**

Ймовірність		Вплив (тяжкість) наслідків ризиків				
		Несуттєві 1 1-2 бали	Низькі 2 3-4 бали	Середні 3 5-6 балів	Суттєві 4 7-8 балів	Катастрофічні 5 9-10 балів
5	Дуже ймовірно 9-10 балів				Неможливість налагодити процес надання послуг з аутсорсингу	
4	Ймовірно 7-8 балів		Непередбачені витрати на вибір потенційного клієнта	Ризик отримання технології конкурентами		Непередбачені витрати на вибір потенційного клієнта
3	Можливо 5-6 балів		Ризик втрати технології			
2	Малоймовірно 3-4 бали					
1	Дуже малоймовірно 1-2 бали					Затримка початку надання послуг з аутсорсингу

Джерело: авторський підхід

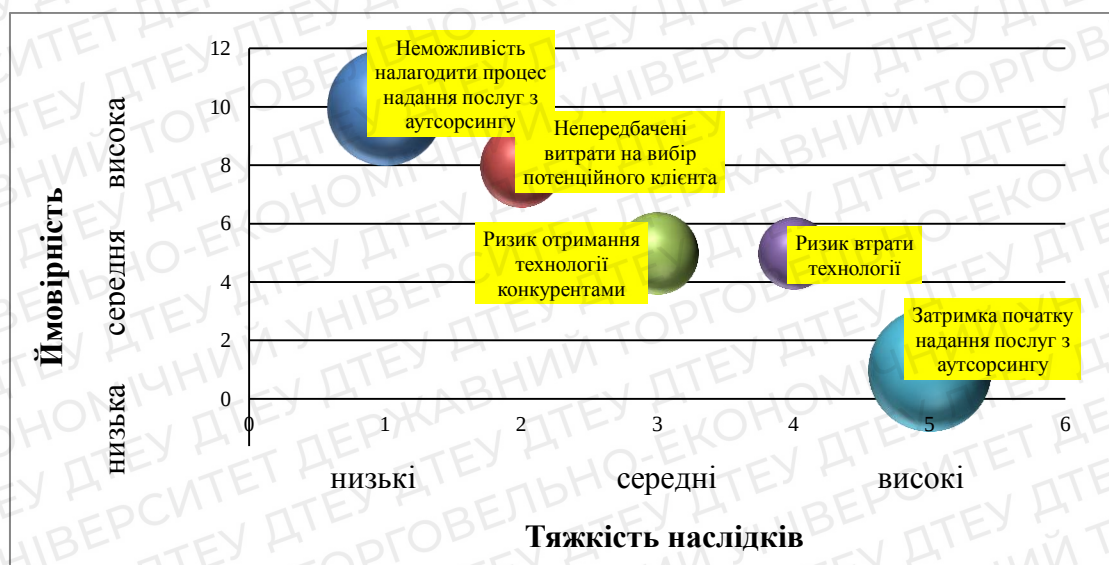


Рис. 3.4. Карта ризиків для ДП «ДЖІ ПІ АВТО»

Джерело: авторський підхід

Отже, відповідно до побудованої матриці (карти) ризиків для ДП «ДЖІ ПІ АВТО» найбільш непередбачуваними ризиками для досліджуваного підприємства є: неможливість налагодити процес надання послуг з аутсорсингу; непередбачені витрати на вибір потенційного клієнта; ризик отримання технології конкурентами; ризик втрати технології; затримка початку надання послуг з аутсорсингу.

3.2 Обґрунтування напрямів управління ризиками за результатами проведеної оцінки

Війна в Україні, будучи масштабною гуманітарною катастрофою, також принесла численні негативні наслідки для економіки та бізнесу країни. У березні 2022 року 10 регіонів України (які до війни створювали більше половини ВВП країни) безпосередньо постраждали від наземних, повітряних чи морських боїв, а майже всі інші були об'єктами ракетних ударів. На початку війни було закрито кожне третє українське підприємство (у квітні не працювало 17% підприємств), а близько 60% підприємств знизили навантаження, в основному через втрату ринків збуту, матеріально-технічні проблеми, бойові дії, працівників, відтік, збільшення витрат тощо [45].

Таким чином, щоб адаптувати свій бізнес до таких кардинальних змін, більшість українських підприємств, які не припиняли свою діяльність, змушені змінити спосіб її організації, що вимагає підвищеної гнучкості. Це означає, що проблема збереження або отримання гнучкості бізнесу є досить актуальною для вітчизняних підприємств.

Сьогодні існує велика кількість підходів до управління підприємством [45]. Одним із найбільш використовуваних є процесний підхід, який базується на ідеї, що для ефективного та результативного управління компанією необхідно зосередитися на процесах (бізнес-процесах), які є будівельними блоками її діяльності. Процесний підхід рекомендований до

використання міжнародним стандартом ISO 9001:2015 [45]. Існує кілька причин для впровадження процесного підходу до управління компаніями, переходу від управління окремими функціями до управління бізнес-процесами (BPM), які ми узагальнюємо на основі робіт [45]. Перш за все, слід зазначити, що процесний підхід базується на детальному описі бізнес-процесів. У свою чергу, опис є основою для стандартизації процесу, яка має такі переваги:

1. Стандартизація допомагає компаніям зафіксувати найбільш оптимальний спосіб виконання процесу з точки зору якості, продуктивності, витрат тощо, роблячи ДП «ДЖІ ПІ АВТО» більш привабливою для клієнтів і більш прибутковою.

2. Стандартизація зменшує мінливість виходів процесу, таким чином, продукти та послуги компанії отримують більш передбачувані характеристики (якість, терміни доставки тощо), що знову ж таки допомагає встановити довірливі відносини з клієнтами та зберегти їх лояльність.

3. Стандартизовані бізнес-процеси можна легко й ефективно автоматизувати. Ще однією перевагою процесного підходу є те, що він дозволяє інтегрувати різні функціональні сфери діяльності компанії, усуваючи бар'єри між відділами та переходячи від локальної оптимізації окремих функцій до загальної оптимізації діяльності компанії в цілому.

Процесний підхід допомагає виявити та усунути надлишкові процеси, дублювання функцій і вузькі місця, підвищити продуктивність ДП «ДЖІ ПІ АВТО». Управління бізнес-процесами створює умови для постійного вдосконалення процесів в організації та полегшує можливість впровадження цих вдосконалень. Впровадження процесного підходу дозволяє краще контролювати результати діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО».

Надаючи засоби вимірювання ефективності процесу в масштабі всієї організації, Business Process Management покращує видимість наскрізних процесів, роблячи результати прозорими для тих співробітників, які відповідають за ці процеси. Відстежуючи продуктивність процесу, працівник

може відповідним чином реагувати та усувати будь-які перешкоди чи проблеми набагато швидше.

Потім отримані дані використовуються для пошуку першопричини збоїв бізнес-процесів, наприклад затримок або високих витрат, щоб усунути цю причину. У той же час BPM прагне забезпечити кількісну оцінку результатів операційної діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО» (вартість, кількість, тривалість циклу, якість, задоволеність клієнтів або будь-який інший параметр) за допомогою певних інструментів вимірювання. Ефективне вимірювання замикає цикл зворотного зв'язку в циклі управління процесом і надає менеджерам важливу інформацію, яку вони можуть використати для подальшого вдосконалення.

Управління бізнес-процесами забезпечує більш чітке визначення та розподіл обов'язків, ролей і відповідальності в компанії завдяки детальному опису та вимірюванню процесів. Документування бізнес-процесів допомагає компанії створити систему стримувань і противаг, мінімізуючи таким чином можливості шахрайства, помилок або збитків.

Управління бізнес-процесами значно покращує управління знаннями. Завдяки ефективній системі моніторингу бізнес-процесів, BPM дозволяє відстежувати та локалізувати необхідну інформацію та готувати звіти для вищого керівництва, які дають можливість аналізувати ефективність цих процесів. Забезпечуючи глибокий і детальний опис процесів, Business Process Management створює основу для ефективного навчання нових співробітників і створення комплексної бази даних організаційних знань.

Нарешті, управління бізнес-процесами є хорошою основою для комплексного аудиту компанії та оцінки дотримання певних норм і правил. У сучасному бізнес-середовищі існує широкий спектр державних постанов, норм і вимог місцевих громад, яких ДП «ДЖІ ПІ АВТО» повинні дотримуватися. Успішне впровадження процесного підходу створює умови для досягнення ефективності та злагодженості управління на кожному рівні процесу. BPM включає інструменти, процедури, політики та бізнес-метрики

для всієї компанії, які допомагають організації контролювати виконання зобов'язань і гарантувати відповідність операцій чинним стандартам.

У той же час існує точка зору, що стандартизація як один із основних стовпів управління бізнес-процесами робить процеси більш жорсткими, менш гнучкими та чуйними. Таким чином, можна припустити, що компанії, які вже використовують управління бізнес-процесами або знаходяться в процесі його впровадження, повинні відмовитися від нього в умовах війни, оскільки це знижує гнучкість бізнесу – властивість, яка життєво необхідна. Але ми вважаємо, що управління бізнес-процесами може забезпечити гнучкість процесів (а отже – гнучкість бізнесу, що складається з гнучких процесів). Причина полягає в тому, що гнучкість є однією з характеристик будь-якого бізнес-процесу, і в залежності від вимог рівень гнучкості процесу може бути як збільшений, так і знижений [45]. Дійсно, гнучкість бізнес-процесу залежить від двох характеристик: кількості сценаріїв, між якими можна перемикаєти бізнес-процес (чим більше сценаріїв, тим вищий рівень гнучкості бізнес-процесу) і часу, необхідного для переходу від одного сценарію до іншого (чим менший такий час, тим більший рівень гнучкості бізнес-процесів) [45]. Такі характеристики можна певною мірою змінити для будь-якого бізнес-процесу. Альтернативні сценарії бізнес-процесу можна розробити заздалегідь, поки процес проектується. Чим більше сценаріїв розроблено та описано, тим вище ймовірність того, що один із них відповідатиме подальшим умовам зовнішнього середовища. У цьому випадку також скоротиться час переходу до такого сценарію бізнес-процесу. Таким чином, управління бізнес-процесами підвищить гнучкість бізнесу за рахунок підвищення здатності компанії відчувати потенційні можливості чи загрози та допоможе визначити пріоритети стратегії реагування.

Правильно розроблений бізнес-процес повинен містити не тільки альтернативні сценарії, а й механізм визначення умов, коли необхідно змінити сценарій, процедури і правила моніторингу змін в управлінні ризиками, які постають перед ДП «ДЖІ ПІ АВТО». Крім того, належним

чином розроблені процеси повинні переглядатися та оцінюватися аналітиками з точки зору ризику, і в той же час ефективні засоби контролю та запобігання ризикам вбудовані в усі процеси, як того вимагає міжнародний стандарт ISO 9001:2015 [45]. Але на практиці ДП «ДЖІ ПІ АВТО» стикалися з численними випадками, коли бізнес-процеси в компанії не розроблені належним чином і не включають один або кілька елементів, необхідних для забезпечення безпеки бізнес-процесу. При цьому ДП «ДЖІ ПІ АВТО» все ж не варто відмовлятися від процесного підходу, якщо він використовується в процесі впровадження. Для удосконалення системи управління ризиками в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» під час війни доцільно надати наступні рекомендації:

1. Актуалізація ключових орієнтирів у діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО». У разі різких змін, викликаних війною, компанія може змінити свої пріоритети. ДП «ДЖІ ПІ АВТО» доцільно зосереджуватися на безпеці своїх співробітників і потужностей. Також важливо зазначити, що війна може вплинути на зацікавлених сторін ДП «ДЖІ ПІ АВТО», включаючи власників бізнесу, клієнтів, постачальників тощо, навіть якщо вони знаходяться за кордоном. Безпосередній контакт із ключовими зацікавленими сторонами може надати керівництву необхідну інформацію про їхні пріоритети та проблеми, що може допомогти повторно актуалізувати поточні цілі, контракти, зобов'язання, послуги тощо.

2. Бізнес-процеси в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» тісно взаємопов'язані і утворюють мережу. Таким чином, проблеми в одному бізнес-процесі можуть порушити діяльність всієї компанії. Рекомендовано визначити найбільш проблемні бізнес-процеси, які найбільше постраждали від війни, та зосередитися на їх адаптації до умов, що змінилися.

3. Створіть або повторно створіть описи бізнес-процесів. Рівень деталізації опису бізнес-процесу залежить від кількох факторів: рівень бізнес-процесу в ієрархії процесів: чим вищий рівень, тим менш детального опису вимагає бізнес-процес; рівень невизначеності в середовищі: чим вищий

рівень невизначеності, тим менш детального опису (але з більшою кількістю альтернативних сценаріїв) вимагає бізнес-процес; технологічна мінливість бізнес-процесу: чим більш мінливий процес (наприклад, процес, пов'язаний із творчою діяльністю, спеціальні процеси тощо), тим менш деталізований (але знову ж таки, з більшою кількістю альтернативних сценаріїв) має бути його опис. При описі бізнес-процесів ми рекомендуємо поєднувати текстовий і графічний (або таблично-графічний) підходи [45].

4. Бізнес-правила для ДП «ДЖІ ПІ АВТО» також повинні бути переглянуті, особливо щодо впровадження змін у бізнес-процеси та переходу між сценаріями.

Таким чином, дотримання вище наведених рекомендацій допоможе ДП «ДЖІ ПІ АВТО» краще адаптувати весь свій бізнес і окремі бізнес-процеси до умов війни. Навіть в умовах війни ДП «ДЖІ ПІ АВТО» повинне прагнути дотримуватися наукового підходу до управління, в тому числі процесного підходу як одного з найбільш широко використовуваних і наполегливо рекомендованих за міжнародним стандартом ISO 9001:2015. Для того, щоб зробити це ефективно, доцільно актуалізувати ключові орієнтири в діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО»; визначити найбільш проблемні бізнес-процеси, які постраждали від війни; створювати або змінювати описи бізнес-процесів; переглянути вимоги до виходів і входів бізнес-процесів; переглянути бізнес-правила, пов'язані зі змінами в бізнес-процесах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

Досліджено сутність та характеристика ризиків на підприємстві. Ризик – важливий елемент в умовах ринкової економіки. Без урахування фактора ризику в фінансовій діяльності не обійтися, а створити ефективний механізм функціонування підприємства на основі моделі безризикового господарювання неможливо. Ризик на підприємстві в умовах воєнного стану виникає у процесі здійснення ним фінансової та інших видів діяльності та зумовлений імовірністю понесення непередбачуваних фінансових втрат, зниження його фінансової стійкості та платоспроможності.

Визначено сучасні технології оцінювання ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану. Оцінити ризик означає визначити якісно чи кількісно величину ризику. Тому оцінка ступеня впливу ризиків на результати фінансово-господарську діяльність підприємства передбачає використання якісних і кількісних методів оцінки. Якісний підхід не дозволяє визначити чисельну величину ризику. Він є основою для проведення подальших досліджень за допомогою кількісних методів, які широко використовують математичний апарат теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії дослідження операцій. Якісні (експертні) методи засновані на суб'єктивному аналізі ризику, який дозволяє розділити ризики, що виявляються, на такі класи, як: високий, середній, низький; прийнятний повністю, частково прийнятний, неприйнятний; допустимий, критичний, катастрофічний. В сучасних умовах господарювання існує велика кількість методів мінімізації ризику, зокрема: лімітування; ухиляння від ризику; прийняття ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; самострахування; диверсифікація, тощо

Наведено профіль діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО». ДП «ДЖІ ПІ АВТО» функціонує у сфері аутсорсингу та включає діяльність із надання трудових

ресурсів для підприємств (клієнтів). Упродовж 2019-2021 рр. у фінансовій діяльності ДП «ДЖІ ПІ АВТО» сталися такі зміни як: зростання чистої виручки від реалізації продукції на 2818,9 тис. грн або на 20,59%. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції підприємства на 1751,1 тис. грн або на 15,12%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо збільшення валового прибутку в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» на 1067,8 тис. грн або на 50,68%, що сталося у зв'язку із зростанням чистої виручки від реалізації продукції. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо поліпшення фінансового стану підприємства, що пов'язано зі збільшенням чистого прибутку в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» з 76,7 тис. грн у 2019 р. до 158,47 тис. грн у 2021 р.

Проведено аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві в умовах воєнного стану. Серед внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану можна назвати: ризик людського фактору (цей ризик, пов'язаний із неефективним менеджментом); технологічний ризик (цей ризик, пов'язаний із помилковою маркетинговою політикою); фізичний ризик (цей ризик, пов'язаний із результатом внутрішньо-фірмових зловживань). Всі наведені внутрішні ризики можуть негативно впливати на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» та спровокувати скорочення чистого прибутку підприємства та впливати на зростання витрат на досліджуваному підприємстві. Серед зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» в умовах воєнного стану можна назвати: економічний ризик, який включає зміни кон'юнктури ринку; природний ризик; політичний ризик складається зі змін у політичному середовищі чи державній політиці. Всі наведені зовнішні ризики можуть негативно впливати на діяльність ДП «ДЖІ ПІ АВТО» та спровокувати зростання матеріальних витрат та собівартості послуг у сфері аутсорсингу.

Розроблено методичний інструментарій оцінювання ризиків на підприємстві. Відповідно до побудованої матриці (карти) ризиків для ДП «ДЖІ ПІ АВТО» найбільш непередбачуваними ризиками для досліджуваного

підприємства є: неможливість налагодити процес надання послуг з аутсорсингу; непередбачені витрати на вибір потенційного клієнта; ризик отримання технології конкурентами; ризик втрати технології; затримка початку надання послуг з аутсорсингу.

Обґрунтовано напрями управління ризиками за результатами проведеної оцінки. Управління бізнес-процесами забезпечує більш чітке визначення та розподіл обов'язків, ролей і відповідальності в компанії завдяки детальному опису та вимірюванню процесів. Документування бізнес-процесів допомагає компанії створити систему стримувань і противаг, мінімізуючи таким чином можливості шахрайства, помилок або збитків. Бізнес-процеси в ДП «ДЖІ ПІ АВТО» тісно взаємопов'язані і утворюють мережу. Таким чином, проблеми в одному бізнес-процесі можуть порушити діяльність всієї компанії. Рекомендовано визначити найбільш проблемні бізнес-процеси, які найбільше постраждали від війни, та зосередитися на їх адаптації до умов, що змінилися. Правильно розроблений бізнес-процес повинен містити не тільки альтернативні сценарії, а й механізм визначення умов, коли необхідно змінити сценарій, процедури і правила моніторингу змін в управлінні ризиками, які постають перед ДП «ДЖІ ПІ АВТО». Крім того, належним чином розроблені процеси повинні переглядатися та оцінюватися аналітиками з точки зору ризику, і в той же час ефективні засоби контролю та запобігання ризикам вбудовані в усі процеси, як того вимагає міжнародний стандарт ISO 9001:2015.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 25.01.2023).
2. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20> (дата звернення: 25.01.2023).
3. Про забезпечення участі цивільних осіб у захисті України : закон України від 03.03.2022 № 2114-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2114-20#Text> (дата звернення: 25.01.2023)
4. Албул С. В., Єгоров С. О. Правові аспекти участі цивільних осіб у захисті України в умовах воєнного стану. Наукові проблеми запровадження правового режиму воєнного стану в Україні: сучасний вимір: матеріали науково-практичного онлайн-заходу. 29 квітня 2022 р. Одеса: ОДУВС, 2022. с. 313. С. 4-5.
5. Аранчій В., Ігнатенко М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. Економічний вісник університету. 2018. № 39. С. 52–58.
6. Блага Н. В., Івасюк О. С. Механізм прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року); упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с. С. 137-141.
7. Братюк В. П. Особливості процесу управління ризиками, прийнятими на страхування. Економічний аналіз. 2014. Том 17. № 1. С. 112–119.

8. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Страхування в системі управління ризиками компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 41-47.

9. Вигівська І. М. Гібридна війна та ризики для суспільства: обліковий вимір. Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу : тези виступів Міжнар. наук. конф. Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2017. С. 191–193.

10. Вигівська І. М. Соціальна відповідальність бізнесу та ризики філантропії в умовах гібридної війни. Бухгалтерські наукові дослідження в ЖДТУ : монографія ; за заг. ред., із передм. І.В. Жиглей. – Житомир : ЖДТУ, 2017. Т. 4: Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу. С. 33–51.

11. Вигівська І. М. Ризики бізнесу в умовах гібридної війни: обліковий вимір. Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці : тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Ужгород, 18–19 квітня 2018 р. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2018. С. 21–23.

12. Вигівська І. М. Стратегія соціально відповідальної діяльності підприємств в частині надання благодійної допомоги військовослужбовцям з місць військових конфліктів, сім'ям поранених та загиблих. Бухгалтерські наукові дослідження в ЖДТУ : монографія ; за заг. ред., із передм. І.В. Жиглей, С.Ф. Легенчука. Житомир : ЖДТУ, 2018. Т. 5: Розвиток концепції бухгалтерського обліку і оподаткування в умовах гібридної війни. 2018. С. 40–47.

13. Вишневська О., Войцешина Н. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 23(1). С. 142–145.

14. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія; за наук. ред. В. М.

Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2011. С. 7.

15. Гуріна Н. В., Томша А. О. Аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-15> (дата звернення: 25.01.2023).

16. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022, 77 с.

17. Жабинець О.Й. Проблема класифікації ризиків страхових компаній: наукові підходи і законодавчі ініціативи в умовах євроінтеграції. Науковий вісник ЛДУМВС. 2013. № 2. С. 38-46.

18. Жигір А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 25.01.2023).

19. Іванов С. В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: монографія. Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. 175 с.

20. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 220 с.

21. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 224 с.

22. Костриченко В. М. Економічний ризик та методи його вимірювання: конспект лекцій; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2017. URL: <http://in1.com.ua/book/12607/9927> (дата звернення: 25.01.2023).

23. Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2018-2/Kravchenko_208.htm/ (дата звернення: 25.01.2023).

24. Круш П. В., Тюленєва Ю. В. Стандарт з управління ризиками підприємства: стан та перспективи впровадження. URL: <http://www.economy.kpi.ua/ru/node/279> (дата звернення: 25.01.2023).

25. Кульчій І. О. Навчальний посібник з дисципліни «Антикризове управління». Полтава: ПолтНТУ, 2017. 120 с.

26. Кулик Г. Ю. Стандартизація ризик-менеджменту: державно-управлінський аспект. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 2 (37). С. 103-111.

27. Мазур В. А., Томчук О. Ф., Браніцький Ю. Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 3 (19). С. 7–20.

28. Михайленко О., Ніколаєнко С. Особливості аналізу і аудиту господарської діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 163-168.

29. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 472 с.

30. Подольчак Н. Ю. Планування економічних ризиків машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 8 (122). С. 219-229.

31. Резнікова В., Стефанчук Р. Оцінка ризиків у підприємництві та управління ними. Право України. 2018. № 5. С. 101–115.

32. Рішняк І. В. Моделювання процесу управління ризиками у мультипроектному середовищі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Інформаційні системи та мережі. 2014. № 783. С. 466–473.

33. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28-36.

34. Сивак О. Б. Соціальна відповідальність бізнесу та його ризики у конфліктні часи: проблеми та напрями удосконалення облікового забезпечення ризик-орієнтованого управління. Бухгалтерські наукові дослідження в ЖДТУ : монографія ; за заг. ред., із передм. І. В. Жиглей, С. Ф. Легенчука. Житомир: ЖДТУ, 2018. Т. 5: Розвиток концепції бухгалтерського обліку і оподаткування в умовах гібридної війни. 2018. С. 176–195.

35. Скоробогатова Н. Є., Товкачова А. С., Федоренко К. В. Сетоди управління економічними ризиками в умовах військового стану. 2022: III міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. С. 195-296.

36. Скриньковський Р., Семчук Ж., Костюк Н. Діагностика ризиків діяльності та особливості страхового захисту підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 189–197.

37. Скриньковський Р. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186–193.

38. Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). Траєкторія науки. 2020. Вип. 8. № 1. С. 3010-3017.

39. Токаренко Г. С. Ризик-менеджмент. Фінанси та статистика. 2012. 573 с.

40. Федорова В. О. Аналіз, вимірювання, оцінка ризиків підприємницької діяльності. Севастополь: Підприємство-реєстратор «Світок», 2016. 99 с.

41. Шандрівська О. Є., Шинкаренко Н. В. Прикладна оцінка ризиків у системі забезпечення безпеки соціально-економічних процесів у кіберпросторі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. С. 94-105.

42. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. К.: Знання, 2018. С. 16 (271 с.)

43. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17. Ч.2. С. 131–135.

44. Якошь І. С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. Вісник економічної науки України. 2020. № 1. С. 160-162.

45. Makroekonomichniy ta monetarniy ohliad, traven 2022 roku : Zvit Natsionalnoho banku Ukrainy [Macroeconomic and monetary review, May 2022: Report of the National Bank of Ukraine]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-traven-2022-roku> (дата звернення: 29.01.2023)

46. Офіційний сайт ДП «ДЖІ ПІ АВТО». URL: <https://opendatabot.ua/c/32588001> (дата звернення: 25.01.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс станом на 31.12.2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2,6	0,8
первісна вартість	1011	72,5	73,8
знос	1012	(69,9)	(73,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2,6	0,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 156,2	1 761,8
у тому числі готова продукція	1103	1 156,1	1 761,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	127,2	449,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,5
у тому числі з податку на прибуток	1138	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,9	15,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	73,0	122,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0,9	1,5
Інші оборотні активи	1190	5,6	5,4
Усього за розділом II	1195	1 363,9	2 355,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 366,5	2 356,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	277,6	326,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	317,6	366,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	200,0	200,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	483,0	859,4
розрахунками з бюджетом	1620	64,9	52,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,5	10,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	301,0	879,2
Усього за розділом III	1695	1 048,9	1 990,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 366,5	2 356,6

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати за 2019 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 689,3	10 531,9	
Інші операційні доходи	2120	0,1	11,9	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 689,4	10 543,8	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 582,5)	(9 058,2)	
Інші операційні витрати	2180	(1 988,3)	(1 416,2)	
Інші витрати	2270	(59,6)	(55,7)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 630,4)	(10 530,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	59,0	13,7	
Податок на прибуток	2300	(10,6)	(2,5)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	48,4	11,2	



Додаток Б

Баланс станом на 31.12.2020 р.

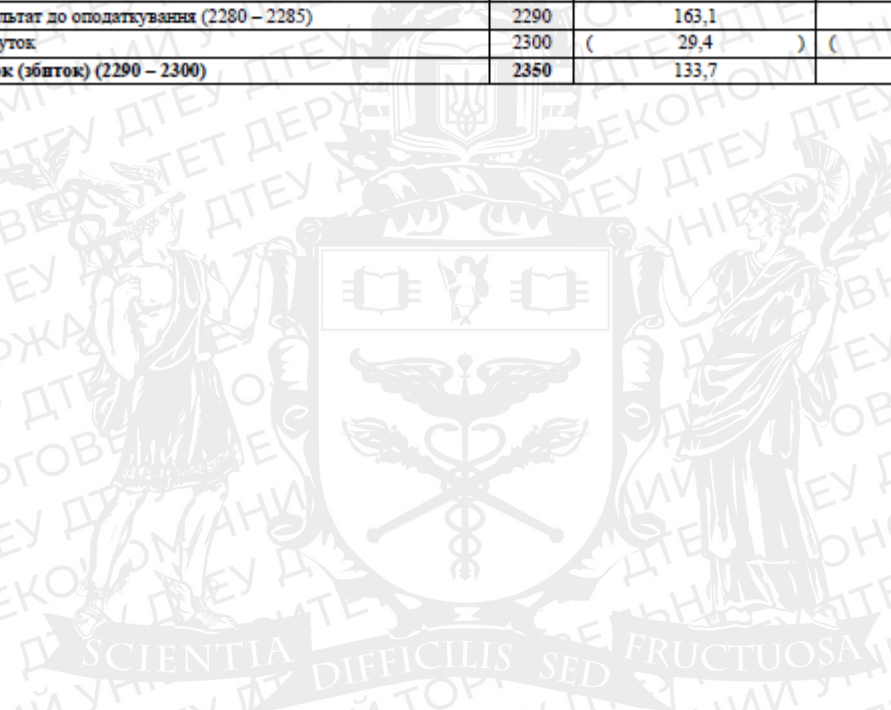
Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	0,8	16,2
первісна вартість	1011	73,8	92,6
знос	1012	(73,0)	(76,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	0,8	16,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 761,8	2 161,8
у тому числі готова продукція	1103	1 761,8	2 161,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	449,0	658,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,2	44,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	122,4	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1,5	-
Інші оборотні активи	1190	5,4	29,6
Усього за розділом II	1195	2 355,8	2 894,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 356,6	2 910,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	326,0	459,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	366,0	499,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	200,0	200,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	859,4	1 119,2
розрахунками з бюджетом	1620	52,0	76,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,6	29,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	879,2	1 015,6
Усього за розділом III	1695	1 990,6	2 411,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 356,6	2 910,7

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Стаття		Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперечного року
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 199,8	13 689,3	
Інші операційні доходи	2120	79,2	0,1	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 279,0	13 689,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 638,4)	(11 582,5)	
Інші операційні витрати	2180	(2 397,2)	(1 988,3)	
Інші витрати	2270	(80,3)	(59,6)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 115,9)	(13 630,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	163,1	59,0	
Податок на прибуток	2300	(29,4)	(10,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	133,7	48,4	



Додаток В

Баланс станом на 31.12.2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	1,3
накопичена амортизація	1002	(-)	(1,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	16,2	39,2
первісна вартість	1011	92,6	124,2
знос	1012	(76,4)	(85,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	16,2	39,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 161,8	2 653,6
у тому числі готова продукція	1103	2 161,8	2 653,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	658,6	601,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	44,4	30,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-229,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	29,6	40,5
Усього за розділом II	1195	2 894,5	3 097,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 910,7	3 136,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	459,7	585,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	499,7	625,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	200,0	280,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 119,2	802,5
розрахунками з бюджетом	1620	76,2	27,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	29,4	27,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 015,6	1 401,3
Усього за розділом III	1695	2 411,0	2 511,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 910,7	3 136,7

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати за 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 508,2	16 199,8	
Інші операційні доходи	2120	-	79,2	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 508,2	16 279,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 333,6)	(13 638,4)	
Інші операційні витрати	2180	(2 935,6)	(2 397,2)	
Інші витрати	2270	(86,4)	(80,3)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 355,6)	(16 115,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	152,6	163,1	
Податок на прибуток	2300	(27,5)	(29,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	125,1	133,7	

