

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ В
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності (спеціалізації, предметної
спеціальності))

Освітня програма:
Менеджмент: адміністрування діяльності
суб'єктів господарювання
(назва освітньої програми)

Четверікової Олени Роальдівни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)
Керівник д.е.н., проф. Степанова К.В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)
Рецензент д.е.н., проф. Захарченко В.І.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Робота захищена _____

з оцінкою « _____ », кількість балів _____

Члени комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище, ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище, ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 8 від «24» листопада 2022 р.

Завідувач кафедри [підпис] доц. Метіль Т.К.

(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК «25» січня 2023 р.

Оцінка добре 83

(за національною шкалою) (Кількість балів)

Голова ЕК

[підпис] Яковенко О.І.

(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ЯК СПЕЦИФІЧНА КОНЦЕПЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.Ризик-менеджмент в міжнародному та вітчизняному вимірі	7
1.2.Наукові підходи ідентифікації та класифікації ризиківуправління підприємством.....	20
1.3.Процес управління ризиками як специфічна діяльність на підприємствах водного транспорту	31
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИПрАТ«УКРАЇНСЬКЕ ДУНАЙСЬКЕПАРОПЛАВСТВО»ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	44
2.1.Сучасний стан ПрАТ «УДП» та його основні характеристики.....	45
2.2.Ризики господарської та антикорупційної діяльності ПрАТ «УДП» у кризовий період.....	58
2.3.Організаційні та економічні методи управління ризиками у діяльності ПрАТ «УДП».....	64
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3.РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПОСІБ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	73
3.1.Конкурентоспроможність ПрАТ «УДП» як наслідок інтегрованого підходу до управління ризиками.....	73
3.2.Варіанти зниження ризиків та удосконалення процесу розробки інвестиційної політики ПрАТ «УДП».....	81
3.3.Доцільність впровадження альтернативних проєктів модернізації на флоті на ПрАТ «УДП» як спосіб мінімізації ризиків.....	88
Висновки до розділу3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Розвиток ризик-менеджменту в середовищі підприємств України є молодим і недостатньо вивченим явищем. Висока важливість своєчасного виявлення, оцінки та діяльності зі зниження ризиків набуває все більшої актуальності у сучасний період економічної нестабільності. Нові умови, в яких функціонують судноплавні компанії, викликають необхідність дослідити впровадження ризик-менеджменту, визначити моделі його застосування на окремих етапах існування підприємства.

Останнім часом судноходні компанії у світі та у нашій країні, в тому числі ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство», здійснюють різні спроби впровадження сучасних концепцій ризик-менеджменту у систему управління, що потребує вирішення цілого комплексу питань. Завдання ризик-менеджменту розглядаються як невід'ємна частина системи менеджменту компанії, органічно інтегрована по всій площині діяльності організації, починаючи від філософії компанії, її політики та закінчуючи бізнес-планами та повсякденною діяльністю.

Актуальність дослідження теми ризиків діяльності підприємства пояснюється необхідністю правильного визначення видів ризиків, їх характеристик та своєчасних заходів щодо контролю ризикових ситуацій на підприємстві. Такий підхід сприяє чіткому визначенню системних характеристик усіляких ризиків, що впливають на фінансову та економічну стійкість підприємства, конкретизації вибору та обґрунтування раціонального рішення на українському ринку на основі адаптації сучасних моделей управління ризиками до роботи конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних вітчизняних та зарубіжних технологій управління ризиками в діяльності підприємства, виділення ключових класифікацій ризиків діяльності підприємства (організації), спрямованих на покращення його функціонування; дослідження характеристик певних видів ризиків та способів контролю ризикових

ситуацій на підприємстві, включаючи фактори, що можуть вплинути на виникнення ризику.

Поставлена мета визначила такі **завдання** дослідження:

- проаналізувати підходи до визначення проблем ризик-менеджменту в міжнародних та вітчизняних наукових пошуках;
- дослідити способи ідентифікації та класифікації ризиків управління підприємством;
- розглянути принципи управління ризиками на підприємствах водного транспорту;
- вивчити особливості діяльності ризик-менеджменту в ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство»;
- визначити відмінні риси господарської та інвестиційної діяльності ПрАТ «УДП» у кризовий період;
- розглянути варіанти зниження ризиків та удосконалення процесу розробки інвестиційної політики ПрАТ «УДП»;
- обґрунтувати доцільність впровадження альтернативних проєктів модернізації на флоті на ПрАТ «УДП» за-для усунення можливих ризиків.

Об'єктом спостереження у роботі є ризик-менеджмент та його вплив на загальний стан підприємства.

Предметом дослідження є напрямити способи вдосконалення управління підприємством ПрАТ «УДП» як форма роботи ризик-менеджменту.

Методи дослідження. визначаються поставленими завданнями, матеріалом практичного спостереження, теоретичною спрямованістю роботи і мають комплексний характер. У процесі написання кваліфікаційної роботи нами було використано наступні методи дослідження:

- діалектичний метод, що вивчає явища ризик-менеджменту в розвитку,
- теоретичного узагальнення, котрий дає можливість простежити напрями вивчення ризиків на підприємстві;

- системний метод, як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків;
- економіко-математичні методи для розгляду випадкових або ймовірносних явищ.

Інформаційну базу сформували: законодавчі та нормативно-правові акти України, результати дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, втілені у фахових статтях і монографіях, підручниках та посібниках з обраної проблематики, матеріали зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства, матеріали, які є доступними в Інтернет просторі.

Наукова новизна результатів роботи полягає у розробці та обґрунтуванні низки рекомендацій, що у комплексі сприяють формуванню та реалізації ефективної політики у сфері ризик-менеджменту досліджуваного підприємства.

Практичне значення результатів дослідження: отримані результати можуть стати у нагоді адміністрації ПрАТ «УДП» при роботі ризик-менеджерів.

Апробація отриманих результатів. Результати дослідження доповідалися на XII Всеукраїнська науково-практична конференція «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» 17.05. 2022, та були надруковані у:

Четверікова О. Стратегічне управління як складова діяльності підприємства/*Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента*. Вип. 12. Ізмаїл.РВВ ІДГУ, 2022. С. 335-340.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 119 найменувань. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 117сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ЯК СПЕЦИФІЧНА КОНЦЕПЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ризик-менеджмент в міжнародному та вітчизняному вимірі

В економічній літературі XXI століття багато уваги до важливих аспектів ризик-менеджменту та системи управління ризиками привертають актуальні проблеми забезпечення ефективної діяльності вітчизняних організацій та підприємств. Доцільність системного підходу при використанні різноманітних методів управління ризиками зумовлюється проблемами сучасного розвитку підприємств, та тими складними ситуаціями, з якими вони стикаються [33, с. 5]. Ці несприятливі тенденції можуть бути пов'язаними з впливом широкого спектру факторів - макроекономічних, регулятивних, мікроекономічних, інституційних, галузевих, організаційних, техніко-технологічних, інформаційних тощо.

Теоретичні аспекти управління підприємницькими ризиками досліджувались та продовжують вивчатися багатьма вітчизняними та іноземними представниками провідних наукових шкіл як в рамках вивчення підприємницької діяльності в цілому, так і в якості самостійного предмета дослідження, як-от: Р.М.Бугріменко (2019) «Управління ризиками», М. Д.Балджи (2013) «Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків», В. В.Вітлінський (2004) «Ризикологія в економіці та підприємстві», О.М.Герасименко (2013) «Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків», Л.Д.Герганов (2014) «Внутрифирменная профессиональная подготовка экипажей морских судов по управлению рисками в судоходной компании», В.М.Гранатуров (2003) «Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки», О. Б. Данченко, В.О.Занора (2019) «Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах

прийняття управлінських рішень», та зарубіжні: Arya, P.B. (2012) «Integrated Risk Management Practices», Banks Erik. (2003) «Practical risk management», Baxter R. (2013) «Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis», Conrow, E. H. (2003, 2004) «Effective Risk Management: Some Keys to Success» тощо.

Поняття ризик-менеджменту активно використовується в економічній літературі під час розгляду питань забезпечення ефективності діяльності вітчизняних організацій та підприємств. Це поняття було «запозичено» вітчизняними економістами із зарубіжних джерел. Ризики в управлінській діяльності мають велике значення, оскільки свідчать про різні загрози зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на результативність діяльності підприємств. Звідси простежується тісний взаємозв'язок двох виділених категорій: ризики і конкурентоспроможність. Таким чином, як відмічає В. В. Вітлінський, причиною виникнення ризиків, що впливають на конкурентоспроможність, може стати:

- необхідність вибору різних варіантів конкурентної стратегії;
- наявність невизначеності;
- неможливість точно оцінити ймовірність настання тих чи інших подій

[10, с. 14].

Ризики переважно виникають внаслідок невдалого внутрішнього управління, неочікуваних рішень та дій контрагентів підприємства у зовнішньому середовищі. Будь-який керівник, приймаючи управлінські рішення, має враховувати можливість настання певних ризиків та передбачити зниження їх негативних наслідків. Однак, інструменти і системи управління ризиками потребують подальшого вдосконалення. «На підприємствах кожен ризик переважно розглядається відокремлено. На відміну від такого підходу, ризик-менеджмент у сучасній теорії і практиці розглядається як комплексна управлінська система в системі менеджменту підприємства» [33, с. 5]. Аналіз різних визначень ризику дозволяє нам

вважати, що під ризиком необхідно розуміти небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходів проти варіанту, який розрахований раціональне використання ресурсів у діяльності організацій. Хоча не можна виключати й такі ситуації, коли організації, ризикуючи, можуть уникнути якихось втрат або навіть отримати прибуток, як-от: більш високу дохідність порівняно з середньою дохідністю, що склалася в галузі на сучасному ринку, можна отримати лише ціною ризику [57].

На думку А. О.Кисельова, складність сучасної підприємницької діяльності та ведення бізнесу є настільки багатомірними, що навіть професійний керівник з великим досвідом роботи не в змозі оцінити можливість виникнення багатьох специфічних сфер діяльності підприємства, особливо визначених зовнішнім середовищем. Тому виникає потреба у ризик-менеджменті, у центрі якого, як діяльності, стоять завдання забезпечення керівників організацій та виробництв різного рівня управління необхідною інформацією для побудови управлінських рішень, а також вирішення проблеми субординації відповідальності за перебіг усіх процесів [36, с. 147].

Підприємницька діяльність здійснюється в умовах невизначеності, що обумовлено недостатньою кількістю інформації, протидіючими тенденціями, елементами випадковостей тощо. У процесі провадження господарської діяльності невизначеність перетворюється на підприємницький ризик, що виражається у ймовірності певних наслідків, а успішна підприємницька діяльність неможлива без ефективного управління ризиками. розподіл ризиків відбувається ще в процесі планування діяльності конкретного підприємства. Для цього можна використати модель кількісного розподілу, яка базується на дереві рішень. У такому випадку, кожен з учасників несе відповідальність за частку ризику і виконує відповідно запланований обсяг робіт [34, с. 99-101].

У зарубіжній літературі часто можна зустріти визначення поняття

«ризик-менеджменту» як «системи управління ризиком та фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього управління» [62]. У міждисциплінарному напрямі вивчення проблем ризик-менеджменту потребує ретельного вивчення та ґрунтовного наукового представлення у вигляді статей, посібників та монографій [97, с. 18].

Розвиток стандартизації в галузі регулювання ризиків відбувався в розвинених країнах поступово у міру наростання технологічних, економічних, екологічних, соціальних проблем та їх глобалізації. У міжнародній практиці досить широко подано стандарт «Управління ризиками організації. Інтегрована модель», розроблений Комітетом спонсорських організацій Тредвея [96]. В його основі - взаємозв'язок цілей діяльності організації, компонентів ризику, структурних складових та безпосередньо організаційної структури. Іншими словами, процес, який спрямований на виявлення можливих ризикових подій та пов'язує воедино стратегічне планування компанії з іншими аспектами. Ці взаємозв'язки можуть бути проілюстровані за допомогою тривимірної матриці, в одній площині якої об'єднані цілі на стратегічному, операційному рівнях, а також у рамках фінансової діяльності та дотримання встановлених вимог; у другій - процес управління ризиками; у третій - підрозділи організації [37, с. 183].

Також необхідно відмітити Стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів з управління ризиками, до основних відмінностей якого можна віднести зв'язок із методологією, закріпленою Міжнародною організацією зі стандартизації. У цьому Стандарті наголошується на наявності чотирьох видів ризиків, перші три включають класичні, залежно від горизонту планування: операційні, стратегічні, а також фінансові ризики і ризики небезпеки [96, с. 42].

Стандарти COSO переважно призначені для корпоративних структур, що беруть активну участь у біржовій торгівлі. Стандарт FERMA пропонується для корпорацій, переважно задіяних у виробничій сфері або в реальному секторі економіки. Як відмічають В. Л. Дикань та И. М. Посохов у

роботі «Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками» (2014), порівняння змісту стандартів показує їх поступовий пере-хід до більш узагальненої форми з виділенням ключових стадій процесу регулювання факторів ризику [22, с. 315].

Застосування об'єктивно-прийнятних підходів на національному та корпоративному рівнях стандартизації в Україні в рамках побудови корпоративних систем управління ризиком, дозволить вдосконалити управління ризиками організацій та підприємств: проводити оцінку підходів до організації управління ризиками експертам корпорацій; виявляти слабкі та сильні сторони корпоративного ризик-менеджменту з точки зору загальних підходів; скоротити витрати на підготовку документів корпоративної системи управління ризиком і внесення необхідних змін в її організаційну структуру, зосередившись на «налаштуванні» типових підходів до потреби підприємств; підвищити ефективність процесу передачі функцій з проектування і впровадження корпоративних систем ризик-менеджменту на аутсорсинг завдяки можливості запровадження єдиної термінологічної бази рекомендацій з побудови окремих елементів єдиної системи, що надходять від третіх компаній; здійснювати обмін теоретичним та практичним досвідом у сфері ризик-менеджменту на національному та міжнародному рівнях; підвищити ефективність управління ризиками корпорацій та підприємств [22, с. 318].

Початковий етап формування основних принципів теорії ризику підприємницької діяльності пов'язаний з парадигмою економічного аналізу класичної політекономії, насамперед, з роботами А. Сміта. Він одним із перших показав, що підприємницький ризик має не лише економічну, а й психофізичну природу. У другій половині XIX століття гіпотеза Д. Бернуллі ініціювала виникнення самостійного психофізичного впливу, тобто школи дослідження підприємницького ризику. Теорія ризику набула певного розвитку у роботах представників економічної школи кейнсіанства. У своїй статті «Загальна теорія зайнятості» Дж. Кейнс акцентує увагу на

невизначеності, що панує в економічному житті і не піддається ймовірним оцінкам [101].

Глибоке вивчення феномена ризику бере старт лише у середині ХХ ст. з формуванням уявлення про імовірнісний характер природних та суспільних тенденцій, коли відпрацьовувався відповідний вирішенню реальних потреб математичний апарат, відбувалося накопичення статистичних даних. Відправною точкою становлення майбутньої теорії слід вважати кінець 60-х. ХХ ст. У цей час спостереження за соціальними наслідками розвитку НТР США призвели до появи робіт, присвячених проблемам співвідношення позитивних і негативних наслідків технологічного ризику [108, с. 120].

Досить інноваційний підхід до проблеми управління ризиками організацій реалізується в Нідерландах, де діє «Національна база даних ризиків», яка є певним інструментом обліку та запису фінансових ризиків. Детальна фіксація певних характеристик ризику полегшує фінансову аналітику. Системи, подібні до голландської форми обліку ризиків, діють на території США та Канади. Німецька теоретична база характеризується застосуванням нечітких множин та нечіткої логіки, в основі яких закладено фундаментальні праці Лютфи Заде, автора теорії нечітких множин, які він називав "контініум рівня приналежності" / *fuzzysets*. Використання нечітких систем відіграє значну роль при управлінні різними варіаціями ризиків у фінансових організаціях [37, с. 184].

На міжнародному рівні ми можемо відмітити інтегрований підход до ризик-менеджменту, що протиставляється ситуативному і фрагментованому. Координація управління ризиками здійснюється з боку вищого керівництва, хоча ризик управління є важливим етапом праці кожного працівника. Окреме місце в управлінні ризиками займають позначення його ролі, головної мети, принципів і структури управління, а також адаптація до умов, що змінюються під діяльністю зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням кращих світових практик [88, с. 118].

Розподіл ризиків відбувається ще в процесі планування діяльності конкретного підприємства. Для цього можна використати модель кількісного розподілу, яка базується на дереві рішень. У такому випадку, кожен з учасників несе відповідальність за частку ризику і виконує відповідно запланований обсяг робіт. Страхування ризику передбачає систему відшкодування втрат страховими компаніями у разі виникнення страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками [10, с. 201]. Зазвичай, це відбувається за рахунок страхування від форс-мажорних випадків та матеріальне страхування. А крім цього, може застосовуватися і перестраховування та співстраховування. Перестраховування – це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності за ризики іншим страховикам. Метою такої співпраці є створення стійкого та збалансованого «страхового портфеля» для забезпечення стабільної та рентабельної роботи страхових компаній. Співстраховування – це метод вирівнювання та розподілу великих ризиків між кількома страховими компаніями, при цьому кожен із них укладає зі страхувальником окрему угоду [10, с. 226].

Тенденція часткової взаємної інтеграції антикризового управління та ризик-менеджменту виявляється доволі значущою серед міждисциплінарних аспектів кризового менеджменту. Взаємне переплетення методів ризик-менеджменту та антикризового управління є цілком логічним та закономірним, оскільки це дозволяє вибудувати єдину та послідовну політику запобігання та вирішення корпоративних криз без чіткого розмежування антикризових практик на превентивні та реактивні. Цей синтетичний підхід отримав у зарубіжній літературі [105, с. 56-57] назву «IntegratedRiskManagement».

Міждисциплінарні аспекти та взаємозв'язки антикризового управління стають актуальними та затребуваними незалежно від того, розглядаються вони ситуативно або концептуально, а саме:

- при глибокому теоретичному розумінні сутності проблем та факторів, що впливають на формування кризової ситуації на підприємстві;

- у всебічному розумінні альтернативних підходів до вирішення проблем, при усвідомленні усієї повноти контекстного плану антикризового заходу;

- у фундаментальній та академічно грамотній підготовці відповідних кадрів, коли випускники освітньої програми того чи іншого академічного рівня розуміють кризу-менеджмент набагато ширше, ніж просто як усунення проблем із неплатоспроможністю через фінансове оздоровлення та реструктуризацію чи проходження стадій процесу банкрутства [72, с. 34].

Майрон Шоулз підкреслює необхідність інтеграції кризового-менеджменту та ризик-менеджменту, ілюструючи це широко відомим прикладом компанії Long-TermCapitalManagement, для якої актуалізація ризиків у вигляді руйнівного кризи була особливо швидкою. [109, с. 17].

Антикризовий менеджмент з початку 1990-х років виявляє спроби поєднати етику, громадський контекст та економічну ефективність, досліджувати їх взаємовплив приймаються постійно, особливо після чергової кризи західної чи всієї глобальної економіки. У фінансовій індустрії нині чи не найбільш обговорюваною темою є високочастотна торгівля фінансовими інструментами (*highfrequencytrading*). Однак, насправді, як зауважує Д. Дреман, на сьогодні ця інформаційна інновація у міжнародній фінансовій торгівлі навпаки різко підвищила ризики та волатильність [91, с. 63],

На думку Р. Фармер, асиметрія інформації становить іще одну неінституційну концепцію, котру застосовується до кризового менеджменту. Автор розглядає асиметрію інформації у трудових контрактах як причину збільшення банкрутств, що відбивається у його роботі присвячена глибоко теоретична робота «Implicit Contracts with Asymmetric Information and Bankruptcy: The Effect of Interest Rates on Layoffs» (1985) [94, с. 431-432]. Ризики в підприємницькій діяльності виникають внаслідок неповноти врахування інформації при прийнятті управлінських рішень. Так звана

неокласична теорія вважає людину раціонально діючим економічним суб'єктом, який при прийнятті рішень, володіючи максимально повною ринковою інформацією, завжди здатен вибрати такий варіант дій, який пов'язаний із мінімальним ризиком. За фірмою в таких умовах залишається лише вибрати ефективний технологічно досконалий процес організації виробництва, котрий найбільшим чином відповідає типу ринку, на якому працює фірма. Ризик в рамках цієї концепції розкладається на два компоненти, - розмір очікуваного прибутку та величина його можливих коливань. Відповідно, поведінка підприємця спрямована на те, щоб, керуючись принципами граничної корисності, вибрати такий варіант інвестиційного проекту, котрий би забезпечив найменше коливання прибутку [42, с. 14].

Дослідженнями підприємництва займався і визначний французький економіст Ж.-Б. Сей, який визнавав за підприємцем, "особою, яка береться за свій рахунок та на свій ризик та на свою користь виробити якийсь продукт" [65, с.17] центральну роль у процесі виробництва, яка полягає у тому, що він має поєднати наявні фактори виробництва (праця та капітал), а потім і координувати їх використання. Ж.-Б. Сей звертав увагу на творчий характер таких операцій підприємця, вважаючи, що вони відмінні від звичної, рутинної діяльності по щоденному керуванню бізнесом. Творчий підхід підприємця до поєднання факторів виробництва полягає, за Ж.-Б. Сеєм, у переміщенні ресурсів із сфер з низькою доходністю у сфери з високою, за рахунок чого підприємець отримує прибуток, який перевищує звичайний дохід підприємця. Американські вчені Кемпбел Р. Макконел та Стенлі Л. Брю, автори популярного університетського підручника з економіки (економікс), також вважають, що підприємництво є окремим фактором виробництва, ефективне застосування якого дозволило країнам, в яких спостерігалася нестача інших факторів (землі, труда та капіталу), досягти видатних успіхів у своєму розвитку. Обстоюючи свою позицію, вони прямо вказують на те, що "підприємець - це людина, що ризикує" [35, с. 128].

Концепція інтегрованого підходу до вивчення ризик-менеджменту розуміється різними дослідниками з варіаціями та доповненнями, що пояснюють власне бачення підходів до вирішення проблеми. Крім аспектів ризику та кризи, одні автори, як-от С. Вард, пропонують включати в єдиний модуль фактично все стратегічне планування, тоді як інші вважають достатнім додати лише аналіз сценаріїв та реальних опціонів. Тому має місце виникнення поліскмантичної термінології, коли синонімічно використовуються наступні терміни: *integrated, enterprise-wide, holistic, total ma organizationRiskManagement*. Однак зазначена тенденція не є абсолютно переважаючою чи універсальною. Обидва різновиди ризик-менеджмент, і антикризове управління залишаються незалежними та повноцінними дисциплінами [113, с. 8]. Система корпоративного регулювання потребує посилення та реформ, оскільки їй не вдалося впоратися з ризиками. Останніми роками невдачі правлінь компаній у попередженні ризиків пов'язані з нездатністю традиційних правлінь переробляти інформацію, що відноситься до ризиків компанії.

У роботі «Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент» (Харків, 2018) М. В. Боровик відмічає, що ризик-менеджмент є одним з напрямів сучасного менеджменту, і представляє систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації. До особливостей ризик-менеджменту автор відносить:

- 1) ризик-менеджмент – це система, що об'єднує осіб, які приймають рішення, і виконавців, що встановлює зв'язку між ними і порядок їх взаємодії;
- 2) це дійсно менеджмент, тобто діяльність, в процесі якої приймаються і виконуються управлінські рішення;
- 3) метою системи управління ризиками є зменшення впливу непередбачених подій на діяльність організації [7, с. 8].

Далі З.Д. Калініченко у роботі «Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» (Дніпро, 2021) підкреслює, що місце ризик-менеджменту в управлінні підприємством забезпечують завдання, що мають бути вирішеними в процесі діяльності:

- ефективне використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, а також здатність до залучення додаткових ресурсів для забезпечення динаміки розвитку;
- посилення конкурентних переваг та здатність підприємства до їх ефективного формування, розвитку та використання;
- побудова сприятливої для підприємства кон'юнктури ринку та прогнозованої зміни як у середньо- так і довгостроковій перспективі;
- обрання стратегії та тактики поведінки підприємства на відповідному ринку товарів чи послуг та своєчасне корегування їх змісту і механізмів реалізації;
- професійне адміністрування ризиків (мінімізація ризиків як джерела небезпеки та створення ризиків, як додаткової умови отримання прибутку) [33, с. 8-9].

Структурні елементи ризик-менеджменту поєднують: ідентифікацію ризику; його оцінку та фінансування (грошові витрати на ризик-менеджмент); контроль заризиком. Також дослідники відмічають, що у теорії і практиці ризик-менеджменту є три основні напрями: 1) розробка системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків; 2) мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики організації; можливість отримувати додаткові доходи або інші комерційні переваги в ситуаціях ризику [7, с.9]

Динамічність економічного середовища, складність зв'язків між його елементами зумовлюють необхідність прийняття виважених управлінських рішень за умови ризику і невизначеності майбутніх результатів. Підприємство є головним структуроутворюючим елементом

економіки. Тут у виробничому процесі "з'єднуються" трудові, матеріальні та фінансові ресурси з метою виготовлення різноманітної продукції і надання послуг для задоволення потреб суспільства. На підприємствах зосереджені найбільш кваліфіковані кадри, вирішуються питання раціонального використання ресурсів, високопродуктивної техніки, технології, розробляються бізнес-плани, здійснюються маркетингові дослідження та ефективне управління — менеджмент, оскільки у ринковій економіці виживають лише ті підприємства, котрі найбільш правильно та компетентно розуміють вимоги ринку, організують виробництво конкурентоспроможної продукції, послуг, що користуються попитом, уміло здійснюють стратегічне управління діяльністю [14, с.38-39].

Використання технологій ризик-менеджменту та розвиток культури управління ризиками є важливим завданням управління підприємства тавагомим аспектом забезпечення його динамічного розвитку. В Україні ризик-менеджмент проходить період свого становлення: поступово з'являються професійні об'єднання, що ставлять собі за мету вирішення окремих задач у сфері управління ризиками; великі промислові компанії ініціюють створення корпоративних систем управління ризиками; на український ринок заходять світові консалтингові компанії, що займаються ризик-менеджментом та пропонують найкращу зарубіжну практику з цієї проблематики. Українська економіка повною мірою сприймає всі основні зовнішньоекономічні шоки, насамперед ті з них, які пов'язані із рухом фінансового капіталу. [42, с. 11-12].

Щодо регіональної складової підприємницьких ризиків, то ми можемо побачити яскраву тенденцію до появи таких частин території України, на яких стан "звичайної" ризикованості, завжди притаманної бізнесу, перейшов в стан наближений до катастрофи, або повної катастрофи, оскільки відбулася повна зміна існуючого стану координат, в рамках яких відбувається підприємницька діяльність. З точки зору внутрішніх чинників, сприяючих

зростанню рівня ризикованості підприємницької діяльності до надкритичних рівнів, в якості основного слід зазначити нездатність українського панівного класу побудувати сучасну модель ринкової економіки, здатну врахувати життєві інтереси як крупних капіталістів, так і дрібної буржуазії, робітничого класу, селянства та інтелігенції[42, с.12].

Вагоме місце серед внутрішніх чинників ризикованості в Україні також належить відсутності достатньої кількості адекватних теоретичних розробок в сфері управління підприємницькими ризиками, котрі б повною мірою відповідали реаліям економічної системи, що склалася в Україні. Наприклад, досвід вивчення Центром економічних досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка стану управління підприємницькими ризиками на малих та середніх підприємствах м. Києва протягом 2005 -2012 рр. засвідчив, що значна кількість їх керівників не володіють науково-обґрунтованими підходами в сфері ризик-менеджменту[43, с.137].

Дослідження розвитку теоретичних підходів до управління підприємницькими ризиками в умовах ринкової капіталістичної економіки, дозволяє стверджувати, що існують об'єктивна та суб'єктивна точки зору на сутність підприємницького ризику. Згідно першої з них, ризик виходить з мінливих об'єктивних факторів бізнес-середовища, що обумовлює неможливість для підприємця точно визначити результати своєї діяльності. Інша точка зору полягає у тому, що ризики підприємця цілком обумовлені його здатністю передбачати майбутнє, від здатності підприємця чітко спрогнозувати майбутній хід подій. Сучасний стан українського суспільства взагалі, та його економіки, зокрема, характеризується надзвичайно високою ризикованістю всіх сфер підприємницької діяльності. На ризики підприємницької діяльності в Україні впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, серед яких важливу роль відіграють зростаючі темпи глобалізації та геополітична зміна балансу інтересів серед головних акторів світової політичної арени.

Проведено дослідження еволюції теоретичних підходів до управління підприємницькими ризиками, що дасть можливість виявити ті з них, теоретичні нароби яких можна застосовувати в сучасних умовах. Всебічне вивчення ризиків в сфері підприємницької діяльності розпочалася відразу, як тільки в поле зору вчених потрапив феномен підприємництва, що засвідчило тісний зв'язок категорій "підприємництво" і "ризик". В Україні цілісна теорія підприємницьких ризиків знаходиться у стані доопрацювання, та спирається на доробок визнаних наукових шкіл.

Складна економіко-політична ситуація у державі, високий ступінь ризиковості економіко-господарських процесів, нестабільність законодавчої бази та інші фактори є суттєвими перепонами на шляху до сталого економічного розвитку. В таких умовах особливої важливості набуває проблематика формування єдиного розуміння цілей управління ризиками, використання адекватної термінології, правильна організаційна структура процесу управління ризиками. Повноцінний міждисциплінарний підхід до антикризового управління повинен бути важливою частиною як вітчизняної дослідницької роботи та підготовки кадрів, так і практики у сфері антикризового управління.

Незважаючи на вагомий науковий доробок щодо дослідження теоретичних та практичних аспектів ризик-менеджменту, досі залишається поза увагою еволюція теоретичних підходів до управління підприємницькими ризиками. Без її врахування достатньо важко, як свідчить досвід, розробити такі прикладні рекомендації в сфері підприємницького ризик-менеджменту, які б відповідали не лише практиці розвинутих капіталістичних країн, але й не суперечили економічним законам та закономірностям сучасної України.

1.2. Наукові підходи ідентифікації та класифікації ризиків управління підприємством

Стійкий розвиток підприємства як первинної ланки економіки та управління є важливим фактором, що лежить в основі стратегії сталого розвитку національної економіки будь-якої країни [55].

В умовах посилення інтеграційних процесів, глобалізації економіки, підвищення динаміки розвитку економічного середовища все більшої значущості набуває вміння менеджерів не тільки жваво реагувати на нестандартні ситуації, а й передбачати їх, виробляти адекватні плани дій підприємства - політику управління ризиками. У зв'язку з цим особливо актуальною є необхідність всебічного розгляду сутності підходів до ідентифікації та класифікації ризиків на підприємствах.

Походження терміна «ризик» пов'язують з грецькими словами *ridsikon*, *ridsa* які перекладаються як скеля, скеля. В італійській мові *risiko* означає небезпеку або загрозу, а *risicare* - лавірувати між скелями. До англійської літератури слово «*risk*» прийшло в середині XVIII ст. з Франції як слово «*risque*», що означає ризикований чи сумнівний.

Виділяють два основні підходи до визначення ризику, а саме класичну та неокласичну теорії. Представники класичної теорії (Дж. Мілль, Н. У. Сеніор) розрізняли в структурі підприємницького доходу відсоток як частку на вкладений капітал, заробітну плату підприємця та плату за ризик. Внаведеній теорії ризик ототожнюється з математичним очікуванням втрат, які можуть статися в результаті обраного рішення. Ризик тут сприймається як шкода, що завдається здійсненням цього рішення [4, с. 59-60].

Засновники неокласичної теорії підприємницького ризику (А. Маршалл та А. Пігу) дотримувалися поглядів, що підприємець, який працює в умовах невизначеності, і прибуток, який є випадковою змінною, під час укладання угоди керується двома критеріями: розмірами очікуваного прибутку та величиною його можливих коливань. Відповідно до неокласичної теорії,

поведінка економічного суб'єкта обумовлено концепцією граничної корисності, тобто підприємець обирає той варіант, у якому коливання очікуваного прибутку менше[5, с. 21].

Подальший розвиток неокласична теорія ризику отримала в роботах Д. Мессена, Й. Шумпетера, І. Т. Балабанова, Б. А. Райзберга, Є. С. Стоянової, котрі розглядали поняття «ризик» з точки зору ймовірності події, або з урахуванням ймовірності. В багатьох визначеннях «ризик» виділяється така риса як небезпека, чи можливість невдачі. Цієї позиції дотримуються В. М. Павлюченко, В. Д. Шапіро, А. Д. Шеремет, Е. А. Уткін, акцентуючи можливість виникнення лише негативних наслідків економічної діяльності внаслідок існування ризику.

Класифікація ризиків відбувається за рахунок виявлення загальних ознак, критеріїв та характеристик, що поєднують ті чи інші види ризиків в окремі групи. У сучасній економіці є безліч класифікацій ризиків на підприємстві, але вони відрізняються сферою застосування та галуззю бізнесу. Одним із перших класифікувати ризики почав іще Джон Мейнард Кейнс (JohnMaynardKeynes), який виявляв специфічні ризики: чисті або природні ризики; фінансові ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей; ризики, пов'язані з вкладенням капіталу (інвестиційні ризики); екологічні ризики; політичні, транспортні, інфляційні, дефляційні, валютні, комерційні ризики; ризики ліквідності; майнові, торгові, виробничі, кредитні ризики; ризики втраченої вигоди; ризики банкрутства. Економіст у своїх роботах зазначав, що всі ризики тісно перетинаються між собою [105].

А. Сміт та інші представники класичної школи економічної теорії відносив ризик до факторів формування частини прибутку [68], Відповідно до концепції Ф. Найта саме невизначеність є джерелом виникнення прибутку чи збитку. Він описав неконтрольовані фактори виникнення прибутку. Сучасна теорія оцінки невизначеності прибутку включає методичні прийоми, що враховують здатність активно впливати на майбутнє, уміння керувати ризиком. [57]. Оскільки рішення про перебіг підприємницької діяльності та

вироблення напрямів її розвитку приймаються в невизначених умовах, що передбачає наявність множинних альтернативних варіантів дії, наслідки яких неможливо точно передбачити, тому поняття ризику тісно пов'язане поняттям невизначеності. Ризик також характеризується певним ступенем ймовірності настання тієї чи іншої результату події, причому подібна ймовірність може цілком оцінюватися сукупністю як якісних, і кількісних методів [77, с. 32].

Однак, саме невизначеність формує фактори, в яких функціонує підприємство, і які потребують визначення та адекватної оцінки. Невизначеність підприємницької діяльності має певні джерела. Невизначеністю характеризується як зовнішнє середовище, з його коливаннями попиту та пропозиції, періодами стагнації та зростання, безробіттям, конкуренцією, інфляційними процесами тощо, так і внутрішнє середовище підприємництва, до якого слід віднести процеси та механізми, капітал, активи, маркетинг, персонал, технології [83].

Зростання темпів структурних, інституційних та ринкових змін в економіці як на національному, так і на міжнародному рівнях супроводжує виникнення та зростання великої кількості складних ризиків, що значно впливають на сталий розвиток підприємств. При зростанні ризикових факторів збільшується їх вплив на ефективність діяльності підприємства; при цьому керівництво повинно спрямовувати значні фінансові, людські та інтелектуальні ресурси на пошук нових методів та засобів підвищення ефективності управління стійкістю [82, с. 8-9].

Складність явища ризику, що має безліч не збігаються, а іноді й суперечливих реальних основ, специфічність прояву ризиків у тих чи інших сферах та галузях діяльності, величезне різноманіття конкретних видів ризиків обумовлює необхідність різнобічного дослідження різних аспектів теорії управління ризиками та використання результатів такого дослідження у практиці ризик-менеджменту.

У сучасній економіці та підприємницькій діяльності управління ризиками є синтезованою науковою дисципліною, яка вивчає вплив випадкових подій на різні сфери людської діяльності. Ці події можуть завдавати як фізичних, так і матеріальних збитків.

Існують етапи формування управління ризиками:

- Визначення чи ідентифікація ризиків. При визначенні ризиків, властивих діяльності того чи іншого підприємства, доцільно йти технологічним ланцюжком виробництва з усіма можливими ризиками на кожному з технологічних етапів. Наприклад, можна виділити таку схему: кредитування підприємства – закупівля сировини та компонентів – імпорт сировини та компонентів – зберігання – виробництво – зберігання готової продукції – експорт готової продукції – розрахунки з клієнтами – кредитні платежі. Для кожного підприємства ця схема адаптується до конкретних умов свого бізнесу та відповідає специфіці організації. Ризики рекомендується розглядати у комплексі, з урахуванням їхнього взаємного впливу [84, с. 23].

У стандартному трактуванні ризик розглядається як можлива невдача, небезпека, матеріальні та інші втрати, які можуть настати внаслідок здійснення обраного рішення. Розглядаючи поняття ризику у сфері господарської чи підприємницької діяльності, до матеріальних втрат, як правило, відносять втрату ресурсів, неотримання доходів та втрачену вигоду. Наприклад, фахівці рейтингових агенцій під ризиком розуміють «потенційно існуючу ймовірність втрати ресурсів чи неотримання доходів» [86, с. 22].

Категорія ризику може вважатися як «небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходів проти варіантом, який розрахований раціональне використання ресурсів у цьому виді підприємницької діяльності». Іншими словами, на думку авторів, ризик - це загроза того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче за ті, на які він розраховував.

Тобто, господарюючий суб'єкт чи підприємець, націлений у своїй діяльності, насамперед, на отримання прибутку при максимально раціональному використанні наявних ресурсів, повинен брати до уваги всі обставини, що мають ймовірність появи та здатні відхилити його від заданої мети, як-от: «баланс можливих доходів і збитків, баланс схильності та несхильності до небезпек утрат, і цей баланс забезпечується самим підприємцем» [76, с. 42].

Розглядаючи діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети, ризик може бути визначений як рівень фінансової втрати, що виражається у можливості не досягти поставленої мети, у невизначеності прогнозованого результату, у суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

Характеристика ризику як можливої перешкоди на шляху досягнення мети, поставленої перед суб'єктом господарювання, простежується і в зарубіжних джерелах. При цьому ризик може бути визначений як будь-яка зовнішня чи внутрішня ситуація чи подія, що мають потенціал вплинути на організацію, перешкоджаючи успішному досягненню її цілей, наданню нею послуг, одержанню вигоди від можливостей або виконанню проектів чи заходів. [106, с.94].

Крім негативного «забарвлення» у визначеннях ризику може бути і зворотний бік, що характеризує ризик як можливість отримання додаткової вигоди. Такий похід до визначення ризику зустрічається переважно у зарубіжних джерелах. Іншими словами, ризик характеризується як ймовірність несподівано поганої чи несподівано гарної, певної майбутньої події[94, с.11].

Для розуміння природи підприємницького ризику фундаментальне значення має зв'язок ризику та прибутку. Підприємець виявляє готовність йти на ризик за умови невизначеності, оскільки поряд із ризиком втрат існує

можливість додаткових доходів[94, с.11]. Відмова від ризику означає одночасно і відмову від можливого прибутку. Розуміння ризику як можливості, у свою чергу, дає основу для створення іншої концепції управління ризиками, яка застосовується до спекулятивних ризиків, що вивчає взаємозв'язок ризику та прибутковості та пропонує способи їх оптимізації [103].

У класичному розумінні поняття ризику пов'язане із можливими збитками. У зв'язку з цим авторами цієї статті пропонується розуміти під ризиком ймовірність виникнення у підприємства в ході господарської діяльності втрат та збитків (включаючи всі види збитків, у тому числі, майнові, а також збитки здоров'ю або життю людей), об'єднану з розмірами цих втрат та збитків, вираженими у економічних показниках.

Розмаїтість господарську діяльність пояснює безліч різних ризиків, що, своєю чергою, вимагає відповідної систематизації і породжує безліч підходів до класифікації за тими чи іншим ознакам.

Одна з поширених у діловій та науковій літературі класифікацій ризиків має основу *причину виникнення*.

За цією ознакою, з тією чи іншою різницею, виділяють:

- *природні* - є наслідком прояву стихійних сил природи;
- *екологічні* - пов'язані з настанням цивільної відповідальності за завдання шкоди навколишньому середовищу;
- *політичні* - мають на увазі збитки або скорочення прибутку внаслідок державної діяльності та політичної ситуації у країні;
- *транспортні* - виникають при перевезеннях вантажу різними видами транспорту;
- *майнові* - втрати майна з причин, які залежать від суб'єкта господарювання (крадіжки, недбалість, диверсії та ін.);
- *торгові* - збитки через затримки платежів, відмовитися від платежу, недопоставки чи брак товару тощо [98, с. 14-16].

Основними видами фінансових ризиків, що виділяються на практиці фінансового аналізу, є:

- *кредитний ризик*, що попереджає ймовірність невиконання зобов'язань контрагентів стосовно кредитора при сплаті відсотків за кредитом. Означений ризик включає кредитоспроможність і ризик банкрутства підприємства / позичальника;

- *операційний ризик*. поєднує непередбачені втрати компанії через технічні помилки та збої, навмисні і випадкові помилки персоналу;

- *ризик ліквідності* чи платоспроможність підприємства позначає ризик неможливості повної оплати позичальникам за рахунок коштів та активів;

- *ринковий ризик* вказує на ймовірність негативної зміни ринкової вартості активів підприємства внаслідок різних макро-, мега- та мікро-факторів (наприклад, відсоткові ставки ЦП, обмінні курси, вартість та інші фактори)[9, с. 13].

При наявності інфляційного ризику підприємство зазнає реальних втрат через те, що його доходи знецінюються швидше, ніж зростають, тому інфляційний ризик обумовлюється можливістю знецінення реальної вартості капіталу, вираженого у формі грошових активів, а також очікуваних доходів і прибутку у зв'язку зі зростанням інфляції. При цьому дія даного ризику може бути виражена наступним чином: сировина та комплектуючі, що використовуються у виробництві, дорожчають швидше ніж готова продукція; готова продукція підприємства дорожчає швидше, ніж ціни конкурентів на аналогічний вид продукції [4].

Дефляційний ризик ґрунтується на тому, що при зростанні дефляції падає рівень цін, а отже, знижуються й доходи. **Фінансові ризики** пов'язані з фінансовими операціями та інвестиційною діяльністю підприємства.

Комерційні ризики включають два види ризиків: торгові і транспортні. **Торгові ризики** пов'язують з діяльністю із закупівлі сировини, матеріалів та засобів виробництва, а також з реалізаційною діяльністю підприємства. **Транспортні ризики** мають на увазі можливі втрати продукції під час

транспортування різними видами транспорту. У цілому *комерційні ризики* пов'язані з можливістю невиконання зобов'язань контрагентів за укладеними договорами.

Валютний ризик можливий під час проведення валютних операцій (зовнішньоекономічних, кредитних та інших.), у межах яких за зміни курсу однієї валюти стосовно іншої можливі як втрати, і додаткова вигода.

Ризик ліквідності пов'язаний із втратами при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їх якості та споживчої вартості. Інвестиційні ризики мають на увазі можливість втрат під час інвестиційної діяльності. Серед них виділяють ризики втраченої вигоди, ризики зниження прибутковості, ризики прямих фінансових втрат. У свою чергу, ризик зниження прибутковості включає процентні ризики і кредитний ризик, а ризик прямих фінансових втрат - біржовий, селективний і ризик банкрутства, але також може включати і кредитний ризик. Комерційні ризики поділяють на майнові, торгові [5, с.9-10], соціально-екологічні та ризики інформаційної безпеки [4].

У роботі Д. Марцинківського «Огляд основних аспектів ризик-менеджменту» [4] окреме місце займає класифікація ризиків виробничої діяльності підприємства: виробничі, кадрові, у сфері обігу, у сфері управління. У свою чергу, виробничі ризики складаються з ризиків основної, допоміжної та виробничої діяльності, що забезпечує [6, с. 27].

Крім розглянутих класифікацій існує розподіл ризиків за ступенем допустимості (*припустимий, критичний, катастрофічний*), за рівнем правомірності (*виправданий, невиправданий*), за реальністю страхування (*страхований, не страхований*) та за багатьма іншими ознаками.

Класифікація ризиків господарської діяльності підприємства У представленій класифікації відображено загальну для всіх ризиків підприємства характеристику (масштаб збитків), відповідно до якої рівень ризику може бути:

- допустимим (втрата частини або повного прибутку); - критичним (неотримання доходу, при відшкодованих витратах, і навіть незворотність здійснених витрат);

- катастрофічним (втрати у розмірі, що дорівнює або перевищує розміри майна підприємства) [11, с. 14-16].

Крім класифікації ризиків на основі технологічного ланцюжка, рекомендується зробити поділ підприємства на окремі об'єкти: будівлі, споруди, структурні підрозділи та інші, залежно від виду ризику, що розглядається. При визначенні джерела ризику необхідно з'ясувати потенційну можливість існування цієї загрози підприємства. Як класифікаційну ознаку використані джерела виникнення ризику: зовнішні та внутрішні [13, с.20].

До *внутрішніх ризиків* можна віднести три види ризиків підприємства: виробничі, кадрові та екологічні. Це ризики, що виникають у ході господарської діяльності та пов'язані з виробничими процесами, управлінням персоналом та впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Зовнішні ризики включають політичні, природно-техногенні і репутаційні. Політичні ризики пов'язані з функціонуванням політичної системи держави щодо формування законодавчо-нормативних вимог до підприємств з регулювання їх діяльності. Реалізація природно-техногенних ризиків передбачає шкоду від дій сил природи, або внаслідок техногенних катастроф і аварій. Також пропонується виділити такий вид ризиків, як репутаційні ризики, оскільки ризики втрати ділової репутації можуть бути безпосередніми джерелами збитків та втрат підприємства.

Ризики, спровоковані несприятливими змінами економіки підприємства, називаються *ризиками підприємства*. Найбільш поширеними ризиками прийнято вважати:

- *зміна кон'юнктури ринку* (попит та пропозиція, ринкова активність, ціни, обсяги продажів, рух процентних ставок, валютний курс, заробітна плата, дивіденди, динаміка виробництва та споживання);

- *незбалансована ліквідність* (неможливість своєчасно виконувати платіжні зобов'язання);

- *зміна рівня управління* тощо [12, с. 56].

Під час визначення ступеня впливу ризику відбувається розуміння, що саме цьому об'єкту може постраждати і якою мірою. На етапі визначення зони ураження необхідно вибудовувати сценарії подальшого розвитку подій, а також проводити оцінку наслідків цієї чи іншої події для інших об'єктів підприємства. У цьому розглядається як можливість переходу впливу ризику на інші об'єкти, і ініціювання пов'язаних із цим ризиком наслідків.

Побудови даних сценаріїв потребує безліч ресурсів та врахування взаємного впливу досить великої кількості факторів:

1) *Розрахунок максимально можливої шкоди*. Цей етап включає визначення незалежних від ризику зон та розрахунок вартості потенційних збитків, після чого зона ідентифікується з максимальною шкодою. Цей етап застосовується окремо кожному за конкретного ризику. Метою ізолювання ризикованих незалежних зон є сегментація групи об'єктів незалежно один від одного у форматі впливу ризику, що розглядається. Розрахунок вартості збитків для цього об'єкта здійснюється з урахуванням даних, отриманих на попередньому етапі, та підсумовується для всіх об'єктів, включених у виділені незалежні від ризику зони. Крім того, виділяється зона з максимально можливими збитками для даного ризику;

- *Розробка захисних заходів*. При виборі найефективнішої реакції підприємства на виявлені ризики необхідно застосувати комплекс захисних заходів. До нього входить: утримання ризику, превентивні заходи, і навіть передача ризику. Ряд ризиків з погляду їх впливу може бути незначним або малоймовірним. У такому разі природною та ефективною реакцією підприємства буде збереження цих ризиків.

Крім того, ризики можуть негативно корелюватися один до одного, тобто один ризик може компенсуватися іншим. Наприклад, якщо на ринку спостерігається падіння цін на сировину, обсяг продажів знижується. Якщо в

компанії є дочірнє підприємство, яке використовує таку ж сировину для свого виробництва, то через низькі ціни витрати такого підприємства падають, а прибуток зростає. При об'єднанні цих двох ризиків у єдиний портфель організація отримує природну компенсуючу позицію. Можна навести ще один приклад: при зупинці виробництва та зриві постачання сировини відбувається зниження ймовірності вибухів, пожеж та нещасних випадків на виробництві.

Різноманітність класифікацій та визначень ризику багато в чому виходить з того, в якій саме сфері господарської діяльності ризик розглядається. Таким чином, при розробці політики управління ризиками підприємства необхідно комплексно підходити до визначення його можливих ризиків у кожному напрямку, застосовуючи вже існуючий, накопичений практичний досвід та наукові знання. Для успішного функціонування підприємства необхідно розробляти комплекс захисних заходів, а також враховувати специфіку бізнесу при складанні стратегії захисту від ризиків. Саме для цього дуже важливо знати класифікацію ризиків та стежити як за зовнішніми, так і за внутрішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства.

Ризик-менеджмент – це управління підприємством в цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент спрямований на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності [49].

Професійний ризик-менеджмент у сукупності зі знанням специфіки певної галузі є однією з важливих умов ефективного функціонування судноплавних та інших промислових підприємств нашої країни.

1.3. Процес управління ризиками як специфічна діяльність на підприємствах водного транспорту

Все більше вітчизняних підприємств водного транспорту усвідомлюють важливість оцінки ризиків, з метою контролю та виключення можливості їх виникнення. Виключення можливості виникнення ризиків допомагає виключити великі втрати, які можуть бути пов'язані з загрозами при досягненні поставленої мети. Оцінка та контроль можливих ризиків підприємств внутрішнього водного транспорту дозволять: 1) знизити рівень невизначеності їхньої діяльності та можливості їхнього майбутнього; 2) оптимізувати використання майна, джерел його фінансування та не менш важливо, діяльності працівників; 3) покращити взаємовідносини із зацікавленими контрагентами та державними органами; 4) підвищити якість інформації для ухвалення управлінських рішень; 5) виявити резерви покращення виробничих та фінансових результатів їх діяльності [29, с. 32-33].

Поняття «ризик» передбачає, що будь-яка управлінська діяльність носить ризиковий характер. Відповідно, поняття "ризик" слід пов'язувати з поняттями "невизначеність", "ймовірність", "умови невизначеності", "умови ризику" [31, с. 157].

Для управління важливо з'ясувати які ризики повинні мати найвищий пріоритет і як ними керувати. Ризик-менеджмент у процесі розробки довгострокової стратегії підприємства зачіпає всі галузі його діяльності, яка спрямована на виявлення конкретних подій, що впливають на процеси, що відбуваються під час діяльності підприємства водного транспорту та управління ризиками, пов'язаними з такими процесами.

Для формування характеристик ризику визначають ймовірні наслідки ризику з погляду загроз і можливостей та вимірюють їх у певному масштабі, який встановлюється індивідуально на кожному підприємстві водного транспорту [31, с. 160].

Водно-транспортні підприємства України формують транспортну інфраструктуру вітчизняного економічного розвитку, підтримують міжнародні торговельні зв'язки, транзитний потенціал, тому їх ефективна розбудова є ключовим чинником економічного зростання країни в цілому. Означена галузь є однією з найбільш капіталомістких, тут міститься велика частка основних виробничих фондів, які сьогодні виявляються доволі зношеними. Необхідність модернізації основних фондів підприємств водного транспорту, а також розвиток галузі в цілому забезпечуються як за рахунок державного фінансування, так і за рахунок приватних інвестицій. На водному транспорті України вдосконалюються не лише програмні продукти та технічні засоби, але й впроваджуються нові технології, такі як Глобальні навігаційні супутникові системи, Навігаційні інформаційні системи, Системи інформаційних служб управління судноплавством, Автоматизовані системи управління рухом суден, активніше використовується мережа Інтернету [72].

Судноплавна діяльність, як сегмент водного транспорту, займає значне місце у розвитку транспортної структури країни. Вона забезпечує загальне економічне зростання, підвищує конкурентоспроможність національної економіки на світовому ринку транспортних послуг. При цьому діяльність судноплавних компаній схильна до великої кількості ризиків як-от: фінансово-економічних, комерційних, гідрометеорологічних, політичних.

При розгляді можливих ризиків особливого значення набуває фактор збалансованості розвитку конкретного підприємства, при розгляді чого виділяють динаміку вантажоперевезень у вартісній оцінці (у порівнянних цінах) та у натуральному вираженні, фінансовий стан інших підприємств означеної галузі, якість використання трудового потенціалу, капітальні вкладення (або їх недостатнє залучення), вплив розвитку галузі на довкілля, ефективність природоохоронних заходів, тощо [20, с. 97-99]. На малюнку № 1 ми бачимо оціночні показники збалансованості підприємства.

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЗА КРИТЕРІЄМ ЗБАЛАНСОВАНІСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА



Для визначення конкретних показників ступеня збалансованості підприємства потрібно дослідити бухгалтерську фінансову звітність за певний період часу (рік, чи два роки) з метою провести оцінку динаміки різних показників. Бухгалтерська фінансова звітність представляє систему показників, що відображають на звітну дату майнове та фінансове становище організації, а також фінансові результати її діяльності за звітний період. Вона повинна давати достовірне уявлення про фінансове становище економічного суб'єкта на звітну дату, фінансовий результат його діяльності та рух грошових коштів за звітний період, необхідне користувачам цієї звітності для прийняття економічних рішень [19, с. 48]. Наприклад, підприємства морської галузі в основному є акціонерними товариствами, тому вони зазвичай публікують річну фінансову звітність разом із аудиторським висновком у відкритому доступі. Деякі компанії морської галузі складають звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності з метою досягти сумісності як із власною фінансовою звітністю компанії за попередні періоди, так і з фінансовою звітністю інших компаній. Тому бухгалтерська фінансова звітність є документом, на основі якого можна проводити розрахунки

показників збалансованості розвитку як галузі в цілому, так і конкретного підприємства[20, с. 98].

Скоригований чистий прибуток представляє операційний прибуток до нарахування податків без урахування знецінення та резервів. На основі основних показників проводиться порівняльний аналіз за роками, та визначаються причини зниження чи збільшення темпів зростання кожного показника для прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень судноплавної компанії [25, с. 114].

Використання менеджерами спеціальних комп'ютерних програм допомагає у виборі джерел фінансування інвестиційних проектів та забезпечення максимальної ефективності виробничої діяльності основного капіталу підприємства.

Для фінансової звітності судноплавних компаній застосовується поняття тайм - чартерного еквіваленту, що відображає доходи від фрахту та оренди за вирахуванням рейсових витрат і використовується не тільки для відображення фінансових результатів, а й порівняння виручки від рейсового чартеру та тайм – чартеру. За умовами тайм – чартеру судно передається спорядженим, укомплектованим екіпажем та у стані, придатному для цілей, передбачених договором. Витрати, пов'язані з експлуатацією судна, несе фрахтувальник. Показник EBITDA показує величину прибутку до сплати відсотків, податків та нарахування амортизації[20, с. 100].

Використання можливостей фондового ринку дозволяє залучити значні кошти інвесторів за рахунок вживання різних фінансових інструментів, як-от базові інструменти ринку цінних паперів - акції та корпоративні облігації, що дозволяють задовольнити довгострокові потреби у капіталі підприємства.

Значна присутність держави у капіталі водно-транспортних підприємств зазвичай знижує їх привабливість для приватних інвесторів. Тому, приватизація державних пакетів акцій найбільших компаній може за певних умов призвести до зростання бізнесу, що розвивається. Інтеграційні процеси особливо на рівні портів та судноплавних компаній, та

великомасштабного бізнесу ресурсопровідних галузей прогнозовано сприятиме оптимізації діяльності компаній та підвищить їхню інвестиційну привабливість.

Основними причинами виникнення ризиків у зоні трудових ресурсів найчастіше є недостатня кваліфікація співробітників для виконання операцій або недостатня їх мотивація. Обмеженість ресурсів у сфері розвитку нових напрямів діяльності підприємства, і навіть ведення конкурентної боротьби, впровадження нових інструментів управління, навчання співробітників може вказувати на слабкі моделі управління, низьку якість продукції, неефективне управління витратами. Якщо керівні посади на підприємстві займають особи, які недостатньо володіють знаннями та практичними навичками в галузі управління бізнесом, наслідком може бути заперечення необхідності впровадження елементів ризик-менеджменту та інших інструментів, нерозуміння необхідності впровадження внутрішнього контролю [72].

Ще одним ризик-фактором на судноплавних підприємствах є показники виробничого травматизму, які також відображують кількість днів непрацездатності (внаслідок впливу шкідливих факторів), загальну кількість нещасних випадків, кількість працівників, котрійшли на лікарняний, в результаті н/в. У разі, коли збільшується кількість працівників, які підуть на лікарняні внаслідок впливу шкідливих факторів, це, в свою чергу, може позначитися на обсягах виробництва, виручки та лояльності клієнтів підприємства. Також це може призвести до високої плинності кадрів, низької ефективності праці, зниження працездатності та загального погіршення стану здоров'я. Заходами щодо запобігання цьому виду ризику є: 1) постійне проведення медичних комісій та професійних оглядів працівників; 2) надання підприємством своїм співробітникам полюсів добровільного соціального страхування; 3) вдосконалення умов праці [29, с. 187].

До невиконання запланованого обсягу робіт на підприємстві водного транспорту може бути нестача трудових ресурсів, низька ефективність кадрів, низька ефективність технічних ресурсів, низька надійність технічних

ресурсів, нестабільність у забезпеченні матеріалами, виробами, що транспортують.

На малюнку № 2 показані фактори, що негативно впливають на ефективність трудових ресурсів.

Фактори, що негативно впливають на трудові ресурси

- Мотивація співробітників – висока плинність кадрів; - відсутність зацікавленості у професійному зростанні; - низькі результати ефективності роботи;
- Особистісні характеристики персоналу – відсутність злагодженої роботи колективу; - Поява конфліктних ситуацій;
- Умови праці працівників - зниження рівня працездатності; - погіршення стану здоров'я працівників; - зниження показників праці;
- Затримки підвищення рівня кваліфікації – відсутність професійного зростання;

Значний вплив на реалізацію виробничого ризику також мають низька технічна ефективність та надійність обладнання. Перебої в постачанні матеріалів і комплектуючих виробів, шкідливість виробництва - все це може призвести до підвищення рівня виробничого ризику, а також реалізації ризикової ситуації. Проводячи аналіз показників, що характеризують ризикоутворюючі фактори, можна виділити ті, що є домінуючими та надають максимальний вплив на концентрацію виробничого ризику. Отже, керуючі та менеджери повинні насамперед звернути увагу саме на ці фактори.

Як інтегровані структури пароплавства у своєму розвитку поєднують дві важливі тенденції, а саме: 1) транснаціоналізацію, як прагнення розширювати сферу своєї діяльності у світовому масштабі, створюючи дочірні компанії, та представництва за кордоном, переважно у кількох країнах; 2) інтеграцію, за якої диверсифікація як форма концентрації виробництва та капіталу на транспорті передбачає широкий спектр дій — «продуктову» диверсифікацію (диверсифікацію видів транспортної

діяльності), диверсифікацію клієнтської бази та постачальників, диверсифікацію джерел фінансування, тощо. Це вказує на прагнення компаній встояти за умов жорсткої конкурентної боротьби та використовувати найширший спектр чинників зростання бізнесу [67, с. 5-8].

Інтегрований бізнес на водному транспорті характеризується такими найбільш загальними особливостями управління:

1) між компаніями групи існують стійкі взаємозв'язки, жорсткіші, ніж ринкові; це означає, що у деяких суттєвих напрямках все об'єднання постає як єдине ціле;

2) існує стратегічний центр прийняття рішень, який може бути як юридичною особою, так і групою фізичних осіб - власників та вищих менеджерів; цей центр є основним елементом об'єднання, визначальним стратегію розвитку групи. Аналіз парадигми виникнення та функціонування інтегрованих суб'єктів господарювання на водному транспорті дозволяє визначити їх якісні особливості, що зумовлюють їх переваги:

- реалізація ефекту масштабу, що веде до фінансової, операційної, інформаційної та управлінської синергії;

- можливість істотно впливати на ефективність ринків за рахунок концентрації та централізації всіх форм капіталу, включаючи інформаційний;

- можливість економії трансакційних витрат на основі об'єднання та консолідації виробництв, їх інтеграції та диверсифікації; можливість більш масштабного використання переваг оптимізації податкового планування;

- можливість ефективного управління фінансовими ризиками; інтеграційний характер взаємозв'язку між бізнес-одинацями у межах групи, що забезпечує стійкість системи об'єднань;

- специфікація управлінських функцій, заснована на сучасних технологіях прийняття рішень, особливо рішень, пов'язаних з управлінням вартістю компанії, які в сучасному корпоративному управлінні визнаються генеральними та стратегічними [45, с. 67-68].

Між тим слід відзначити, що за всіх позитивних аспектів діяльності та розвитку інтегрованих водно-транспортних корпорацій їх висока залежність від стану світового фінансового ринку в умовах кризи може призвести до втрат капіталу та високої невизначеності (ризиків) збереження діючої моделі бізнесу. Кількість та якість пропонованих сьогодні на ринку ІТ-рішень цілком дозволяє будь-якій судноплавній компанії суттєво покращити ефективність своєї роботи та завдяки можливостям автоматизації власної діяльності пропонувати замовникам послуги на найвищому рівні, знижувати інформаційні ризики. Служба програмно-інформаційного забезпечення судноплавної компанії створює та підтримує у працездатному стані інфраструктуру. У стратегії розвитку підприємства та у процесі запобігання ризикам проблемам ІТ відведено чимало місця.

Для здійснення своєчасної та безаварійної доставки вантажів, отримання та передачі оперативної інформації необхідно впровадження новітнього телекомунікаційного обладнання на всіх підприємствах водного транспорту, що задіяні у перевізному процесі. Тому, дедалі більше підприємств прагне до автоматизації виробництва шляхом впровадження нових систем. Сьогодні інформаційні технології управління підприємством нерозривно пов'язані із системою менеджменту, будучи єдиним ефективним інструментом інформаційного забезпечення прийняття рішень на підприємстві.

Впровадження інформаційних систем технічного менеджменту управління флотом та управлінського обліку є необхідним для ефективного управління експлуатаційними витратами флоту, постачання запасних частин, обліку собівартості та рентабельності. Головне завдання означеної служби прямує на розробку та супроводження прикладних бізнес-додатків, експлуатацію та підтримку технічної інфраструктури компанії, забезпечення її телефонним зв'язком та передачею необхідних даних зі всіх офісів та суден компанії. Підвищенню надійності сприятиме наявність електронно-картографічних навігаційних інформаційних систем, системи відображення

електронних навігаційних карт та інформації, системи управління рухом суден, новітніх систем зв'язку, як-от: *starlink* тощо.

За структурною ознакою комерційні ризики на підприємствах водного транспорту поділяються на виробничі, торгові, фінансові. Виробничі ризики - це ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів і, насамперед, із загибеллю чи пошкодженням основних та оборотних фондів, і навіть ризики, пов'язані з впровадженням у виробництво нової техніки та технології. Торгові ризики є ризиками, пов'язаними зі збитком через затримку платежів, відмови від платежу в період транспортування вантажу та його недоставки[1, с. 3-4].

Як інформаційне забезпечення стратегічного розвитку управлінський облік забезпечує оперативність і достовірність даних, які у системі управління підприємства водного транспорту. Однією з основних проблем внутрішнього водного транспорту (ВВТ) на Україні є низький технічний рівень та незадовільний стан виробничої бази, насамперед флоту та інфраструктури. Це призводить до зниження безпеки перевезень та ефективності комерційного флоту. Основна проблема полягає в тому, що темпи оновлення флоту є недостатніми для підтримки поточних обсягів вантажоперевезень. Щодо пасажирського флоту, проблему ускладнює те, що в даний час потужності з будівництва круїзних суден є повністю відсутніми. Тому ж існує потреба в оновленні як пасажирського, і транспортного флоту, портового обладнання та інших споруд. До негативних факторів, що збільшують ризикованість інвестицій можна віднести тривалий термін окупності судів, відсутність механізмів тривалого фінансування, нестабільність фінансових потоків, вплив кліматичного фактору.

Модернізація флоту є необхідною за-для зміцнення ринкових позицій, підвищення рентабельності бізнесу (з допомогою вищої паливної ефективності, швидкості, нижчих операційних витрат). При цьому наявність старих суден з обмеженим терміном експлуатації може робити не вигідними інвестиції навіть за умови високої прибутковості бізнесу.

Довгі терміни окупності флоту підвищують ризикованість вкладень для транспортних річкових/морських компаній у модернізацію флоту. Більше того, модернізація флоту тягне за собою підвищення боргового навантаження на компанію. Чинник ризику вкладень у основні фонди змушує економити всі ресурси підприємства, звертати увагу до розрахунку ефективності нових інвестиційних проектів [17, с. 65].

Оскільки ризик супроводжує будь-яке управлінське рішення - це стосується інвестиційного напрямку діяльності, його наслідки позначаються на ефективності функціонування підприємства протягом тривалого часу. Виявлення ризиків та можливість їх обліку становлять основну частину загальної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Крім урахування ризиків даний вид діяльності оцінюється рівнями її прибутковості та фінансової стійкості.

Інвестиційний ризик має на увазі ймовірність відхилення величини фактичного інвестиційного доходу від величини очікуваного. Інвестиційні ризики включають такі підвиди: 1) ризик упущеної вигоди - настання фінансових збитків (неотриманий прибуток) внаслідок нездійснення будь-якого заходу; 2) ризик зниження прибутковості - виникає внаслідок зменшення розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями, за вкладами та кредитами; 3) ризик прямих фінансових втрат - банкрутство, кредитний ризик [12, с. 44].

Стосовно стратегічної мети управління інвестиційним ризиком підприємства доцільно виділити два види інвестиційних рішень:

1) вплив на грошовий потік у сфері довгострокових інвестиційних рішень, пов'язаних з придбанням нових та капітального ремонту суден, що знаходяться в експлуатації;

2) формування напрямів грошових потоків підприємства з метою зміцнення його впливу довкілля.

Таким чином, стратегічне управління інвестиційними ризиками є впливом керуючої підсистеми на інвестиційну безпеку підприємства. ня

шляхом упорядкування ресурсних потоків та взаємодії підприємства в умовах невизначеності [14, с. 39].

На останнє, рівень ризику діяльності підприємства зростає, якщо система документообігу є недостатньо розвинутою, оскільки це призводить до несвоєчасного збору оперативної інформації, на основі якої розробляються та приймаються управлінські рішення. Для запобігання ускладнень необхідно знизити ймовірність втрат прийнятого управлінського рішення за допомогою збору всієї достовірної інформації. Найбільш точну та доступну інформацію щодо ризиків забезпечує внутрішня статистика та бухгалтерська звітність підприємства [62, с. 22].

Нестабільність економічної ситуації країни веде до зростання кількості ризиків економічних суб'єктів всіх без винятку масштабів, що у результаті підвищує роль процесу як менеджменту-ризиків загалом, і оцінки ризиків, зокрема. Соціально-економічні зміни в Україні вимагають перегляду підходів до управління судноплавними компаніями. У нових умовах підвищилася роль стратегічного та проектного менеджменту. Складність розвитку вітчизняних судноплавних компаній полягає в тому, що підприємства вітчизняного транспортного комплексу зазнають найгострішої конкуренції з боку іноземних компаній. Внаслідок цієї тенденції обсяг перевезень зовнішньоторговельних вантажів вітчизняним водним транспортом щорічно скорочується, а валютний виторг за перевезення українських вантажів іде за кордон [62, с. 19-21].

Саме тому вкрай важливо проводити постійний моніторинг факторів ризику, а також оцінювати можливість настання ризикової події та ймовірну шкоду у разі її реалізації. З цієї причини необхідно проводити розрахунок показників, які відіграватимуть важливу роль у контролі, оцінці та попередженні ризикових подій. У разі підвищення ймовірності реалізації будь-якого ризику підприємство буде готове і зможе провести низку заходів щодо зниження ймовірності його реалізації або зниження рівня шкоди у разі реалізації ризику.

Висновки до розділу 1

Питання пов'язані з підприємницькими ризиками стають об'єктами дослідження вітчизняних та іноземних науковців. Ризики в управлінській діяльності мають велике значення, оскільки свідчать про різні загрози, котрі впливають на результативність діяльності підприємств, що також пов'язує їх з поняттям конкурентоспроможності.

Різні фактори провокують виникнення ризиків на підприємстві. Це може бути невіддале внутрішнє управління, неочікувані рішення при вирішенні складних завдань, дії контрагентів підприємства у зовнішньому середовищі тощо. Під ризиком ми розуміємо небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходів, нераціональне використання ресурсів у діяльності підприємства. Економічні, політичні, кон'юнктурні зміни у суспільстві, що впливають на інструменти і системи управління ризиками, потребують подальшого вдосконалення сучасної підприємницької діяльності у сфері керування ризиками на підприємствах з метою їх мінімізації. Ведення бізнесу сьогодні є настільки багатовимірними, що навіть професійний керівник з великим досвідом роботи не в змозі оцінити можливість виникнення багатьох специфічних сфер діяльності підприємства, особливо визначених зовнішнім середовищем, що пояснює потребу у ризик-менеджменті.

Вдосконалення управління ризиками організацій та підприємств дозволить проводити оцінку підходів до організації управління ризиками; виявляти слабкі та сильні сторони корпоративного ризик-менеджменту з точки зору загальних підходів; скоротити витрати на підготовку документів корпоративної системи управління ризиком і внесення необхідних змін в її організаційну структуру тощо. На міжнародному рівні відмічається інтегрований підхід до ризик-менеджменту, що протиставляється ситуативному та фрагментованому.

Складна економіко-політична ситуація у державі, високий ступінь ризиковості економіко-господарських процесів, нестабільність законодавчої бази заважають сталому економічному розвитку. Тому особливого значення набуває проблематика формування єдиного розуміння цілей управління ризиками, використання адекватної термінології, правильна організаційна структура процесу управління. Важливе місце в управлінні ризиками займають позначення його ролі, головної мети, принципів і структури управління. адаптація до умов, що змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням кращих світових практик.

Підприємства водного транспорту, судноплавні компанії України усвідомлюють важливість оцінки ризиків, визначення їх пріоритетів та способів керування. Судноплавна діяльність, як сегмент водного транспорту, націлена на забезпечення загального економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку транспортних послуг. Виявлення ризиків, можливість їх обліку та способів усунення становлять основну частину загальної системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПрАТ «УКРАЇНСЬКЕ ДУНАЙСЬКЕ ПАРОПЛАВСТВО» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» - одна з найбільших судноплавних компаній не тільки в Україні, але й у Західній Європі,якому першому в країні було присвоєно статус національного перевізника, а також надано сертифікат МКУБ з управління безпекою і сертифікат відповідності системи якості ІСО-9002.

Оцінка ризиків займає важливе місце в управлінні ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», особливо значущість цього напрямку зростає в умовах економічної кризи, надзвичайної воєнної ситуації та невизначеності майбутнього. Управління ризиками передбачає комплекс заходів, спеціально розроблених для реалізації на конкретному підприємстві водного транспорту. Ці заходи мають бути економічно обґрунтованими та мати на меті зниження початкового ризику до прийняттого рівня, техніко-технологічний та економічний аналіз економічного потенціалу та середовища функціонування підприємства, чинну нормативну базу господарювання, якісне інформаційне забезпечення, економіко-математичні методи аналізу та інші дослідження, котрі спираються на результати оцінки ризиків [72].

Макрорегіональна стратегія ЄС щодо Дунаю є єдиною концепцією координованого територіального розвитку шляхів більш тісної співпраці між суб'єктами регіону. Стратегія ґрунтується на потребах регіону та враховує можливість спільних дій щодо її реалізації, тобто будується знизу вгору. Ці типи співробітництва можуть бути класифіковані як прикордонні, міжрегіональні та транснаціональні [79]. Стратегія Дунайського регіону спирається також на різноманітність існуючої тут багатой культурної спадщини і націлена як на її збереження, так і на використання Дунаю з метою туризму, водних видів спорту протягом усього ріки.

Пріоритетним напрямом стратегії Дунайського регіону є область водного транспорту у використанні потенціалу Дунаю з урахуванням стійкого судноплавства. Стратегія судноплавної компанії «Українське Дунайське пароплавство» дозволяє їй визначити в довгостроковому плані стратегічні цілі, оцінити необхідні для досягнення ресурси і встановити джерела їх поповнення. Стратегія Дунайського регіону дозволяє всім зацікавленим організаціям проводити оперативну співпрацю, здійснювати розвиток систем захисту від катастроф з паралельний розвиток інформаційних систем за-для сприяння використанню Дунаю та чорноморського басейну як транспортних маршрутів з міцною безпекою і низькими ризиками.

2.1. Сучасний стан ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та його основні характеристики

У ХХІ столітті на Українське Дунайське пароплавство держава покладає масштабні та важливі задачі, оскільки Придунав'є відіграє дуже значну роль в економіці країни. ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» сьогодні – це стратегічне підприємство, від якого залежать перспективи аграрного сектору, валютна виручка країни, надходження у держбюджет. Як відмітив т.в.о. Генерального директора ПрАТ «УДП» Дмитро Москаленко, сьогодні до 90% флоту пароплавства сконцентровано на Нижньому Дунаї та переорієнтовано на вивезення аграрних вантажів з українських портів. Цей, та інші фактори вплинули на ефективність роботи, котра на порядок зросла. Підприємством було погашено основні борги, що спричиняли ризики зупинки флоту, закрито заборгованість із зарплати морякам, ліквідовано простої флоту в портах через очікування бункеру. Надходження від роботи флоту збільшено в 7 разів та запущено масштабну програму ремонтів флоту на власних потужностях. На якісно новий рівень виходять операційні процеси – запроваджуються ІТ-системи по контролю

витрат палива та дислокації флоту. Започатковані освітні програми для підготовки та перепідготовки кадрів: працювати в УДП знову престижно, ми залучаємо найкращих професіоналів та створюємо потужну команду [72].

Закриття 90% портів України дало змогу розвиватися портам Дунайського регіону, котрим раніше було складно конкурувати з "великою водою". Оговтавшись від першого шоку, бізнес почав будувати нові логістичні ланцюжки. Одна частина транспортних потоків пішла через західні сухопутні кордони, інша - через порти Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайск. Ставки фрахту одразу злетіли вгору, а власники річкового флоту враз стали одними з тих, чий бізнес опинився ледь не в найкращому положенні. Хоча нещодавно для проходу відкрилося гирло Бистре, збільшилася кількість флоту, тобто ставки в перспективі потроху знижуватимуться[55].

Тимчасовий виконувач обов'язків голови "Українського Дунайського пароплавства" Дмитро Москаленко, призначений на цю посаду в переддень початку повномасштабної війни - 22 лютого. Одним із перших його рішень на посаді була передислокація всього флоту на Нижній Дунай для вивезення аграрних вантажів. Зараз компанія оперує 200 баржами та має наміри в майбутньому поповнити флот.

Приватне акціонерне товариство «Українське Дунайське пароплавство» (далі за текстом ПрАТ «УДП») зареєстроване в ЄДРПОУ за кодом 01125821, юридична адреса: вул. Пароходна, 28, м. Ізмаїл, Одеська обл., 68600, Україна.

ПрАТ «УДП» було створено у 1944 році, тоді воно отримало назву «Радянське Дунайське державне пароплавство», у 1994 році воно було реструктуроване у відкрите акціонерне товариство (ВАТ «УДП»), а у 2011 році, у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства», – у приватне акціонерне товариство (ПрАТ «УДП»). На даний момент загальна штатна чисельність близько 1330 осіб. Зараз на підприємстві проводиться оптимізація персоналу. Вона пов'язана з оптимізацією бізнес-процесів, які мають стати більш просунутими та ефективними.

ПрАТ "Українське Дунайське пароплавство" із 100% пакетом акцій, що

належать державі в особі Міністерства інфраструктури України (державна корпоративна власність).

Основними видами діяльності ПрАТ «УДП» є:

- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів морським і річковим транспортом;
- суднобудування та судноремонт.

Основні види діяльності ПрАТ «УДП» за КВЕД:

- 50.20 Вантажний морський транспорт;
- 50.30 Пасажирський річковий транспорт;
- 50.40 Вантажний річковий транспорт;
- 30.11 Будування суден і плавучих конструкцій;
- 33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів [75].

Система корпоративного управління ПрАТ «УДП» побудована відповідно до вимог діючого законодавства України. Її функціонування спрямоване на досягнення стратегічних цілей ПрАТ «УДП».

Органами управління пароплавством є: Міністерство інфраструктури України. Наглядова рада, Ревізійна комісія та Правління. Згідно вимогам вітчизняного законодавства, Наглядова рада компанії здійснює загальне управління діяльністю пароплавством і виконує контроль діяльністю Правління, забезпечує організацію корпоративного управління. ПрАТ «УДП» здійснює власну господарську діяльність на конкурентних засадах та за комерційними принципами.

Діючим на сьогодні для ПрАТ «УДП» є Стратегічний план розвитку на 2019-2023 роки.

Розглянемо **виробничі показники ПрАТ «УДП»**. В 2021 році перевезено 1 365 тис. тонн вантажів. За даними фахівців очікується, що тенденції, які сформувалися на фрахтовому ринку придунайських країн, будуть спостерігатися і в 2022 році.

Порівняльна таблиця перевезень (тис. тонн)

Перевезення	2020 звіт	2021 план	2021 звіт	2022 план
Каботаж	0	10	5	10
Експорт	341	400	427	550
Імпорт	28	15	11	10
МПП	971	765	922	900
Усього	1 339	1 190	1 365	1 470

В 2021 році було здійснено суттєві зміни на фрахтовому ринку придунайських країн. Відбувається трансформація традиційної вантажної бази пароплавства, яка була в цілому сталою в попередні роки.

Базуючись на принципах високого рівня якості послуг, що надаються, політика і стратегія ПрАТ «УДП» цілеспрямовані на ефективну експлуатацію флоту, яка завбачає роботу із залучення вантажної бази і від фрахтування власного флоту пароплавства при всебічному врахуванні всіх інтересів вантажовласників і фрахтувальників, дослідження нових перспективних напрямів (ринків) вантажоперевезень, модернізації річкового та морського флоту, виконання вимог щодо забезпечення безпеки судноплавства і цілісного транспортування вантажів, дотримання екологічних показників роботи флоту, формування позитивного міжнародного іміджу країни та її національного перевізника, збереження присутності українського прапора на ринку дунайських перевезень при безсумнівному виконанні міжнародного морського і національного законодавства [75].

Але, як відмічає керівник, флот УДП дуже старий, буксирам-штовхачам по 50 років, баржі постійно вимагають міжрейсових ремонтів, оскільки металофонд зношений. Флот не модернізувався та капітально не ремонтувався десятиліттями. Завжди не вистачало грошей. За останні місяці працівники "підняли" 35 барж, тобто барж, які стояли без документів, і були незатребувані. Було запущено ремонтну програму, намагаючись дотриматися балансу між якістю й темпами, оскільки на Дунаї спостерігається гострий дефіцит флоту. За півроку було проведено понад 140 міжрейсових ремонтів.

Наразі УДП оперує 200 баржами. Але збільшивши флот кількісно на 20%, ми вдвічі збільшили обсяги перевезень. У лютому-березні розпочинали зі 100 тис. тонн, у червні УДП перевезло 200 тис. тонн вантажів [55].

У 2022 році ПрАТ «УДП» вдалося збільшити обсяги перевезень основного в експорті вантажопотоку залізорудної сировини на Смедерєво, Сербія. Підписаний контракт дозволяє планувати 220 тис. тонн перевезень в цьому напрямку за більш високою, ніж в попередні роки, фрахтовою ставкою, тоді як в 2021 році було перевезено лише 121 тис. тонн.

Вантажна база в МПІ залишається стабільною та базується на перевезенні зернових вантажів з портів Угорщини та Сербії на порт Констанца, Румунія.

Обмежена кількість одиниць сучасного флоту є одним із ускладнень подальшого розвитку. Перевезення вантажів здійснюється баржо-буксирними зчіпками або судами типу «ріка-море».

За рахунок приросту перевезень ЗРС на Сербію вдалося збалансувати план перевезень в експорті та зворотного завантаження у відношенні 45% до 55%, що сприятиме зменшенню частки баластних пробігів та в цілому підвищить ефективність експлуатації річкового флоту.

*факт 2020 р. – 1 100,0 тис. тонн;

*план 2021 р. – 940,0 тис. тонн;

*план 2022 р. – 1 180,0 тис. тонн.

Перебування в експлуатації протягом всього 2022 року планується для 4 морських суден (3 судна типу “Измаил” та танкер “Десна”). На 2022 р. запланований обсяг перевезень на рівні очікуваного 2021 р.:

*факт 2020 р. – 238,7 тис. тонн;

*план 2021 р. – 250,0 тис. тонн;

*план 2022 р. – 290,0 тис. тонн.

Слід врахувати, що морські судна ПрАТ «УДП» передаються в рейсовий чартер, їх оперування здійснює фрахтівник, тому доходи морського флоту пароплавства напряму не залежать від обсягів перевезень вантажів.

У 2020-2021 рр. 4 круїзні судна пароплавства (т/х «Молдавія», т/х «Україна», т/х «Волга» та т/х «Дніпро») внаслідок дії обмежувальних заходів для протидії поширення коронавірусу COVID-19 перебували поза експлуатацією – у теплому відстої. Пріоритетним напрямком діяльності підприємства є надання послуг з транспортування юридичним і фізичним особам-підприємцям із гарантованою якістю перевезень, зручністю й безпекою доставки вантажів і пасажирів.

На 2022 рік ПрАТ «УДП» підписало контракти з німецьким туристичним оператором BigXtra на відфрахтування 2 пасажирських круїзних суден (т/х «Україна» та т/х «Молдавія») на період туристичного сезону з квітня по жовтень. Це обумовить перевезення пасажирів на рівні 9,6 тис. осіб. Українська частина річки Дунай має протяжність 170 км,

Пароплавство проводить активну роботу щодо відфрахтування інших 2 круїзних суден компанії (т/х «Дніпро» та т/х «Волга»), однак на момент складання фінансового плану відсутні предметні домовленості щодо цього, тому на 2022 рік для цих суден планується перебування у теплому відстої.

Звернемося до динаміки доходів та витрат за основними складовими. Фінансовий результат пароплавства на 2022 рік планується у розмірі 23,7 млн грн чистого прибутку (р. 1200). Заплановано отримати 941,9 млн грн доходів (р. 1210) та понести 918,2 млн грн витрат (р. 1220).

Чистий дохід заплановано у розмірі 856,0 млн грн (р. 1000), що більше плану 2021 р. на 219,6 млн грн (на 25,6%).

Чистий дохід за основними видами діяльності:

Види діяльності	2020 звіт	2021 план	2021 очік.	2022 план
Діяльність морського вантажного транспорту	13 913,0	13 970,0	16 001,4	18 120,0
Діяльність вантажного річкового транспорту	526 646,0	497 380,0	558 887,5	595 380,0

Діяльність пасажирського річкового транспорту	0,0	0,0	768,9	123 750,0
Будування та ремонт суден	57 550,0	67 200,0	61 169,0	68 840,0
Інші	43 454,0	57 825,0	45 863,2	49 920,0
Усього	641 562,0	636 375,0	682 690,0	856 010,0

Як видно з таблиці, основний приріст чистого доходу відбудеться за рахунок введення в експлуатацію 2 круїзних пасажирських суден, а також за рахунок збільшення обсягів перевезень вантажів річковим флотом.

Ці ж фактори обумовлюють і відповідне зростання собівартості реалізованої продукції проти плану 2021 року на 265,5 млн грн (на 33,0%), зокрема витрат на сировину та матеріали, на паливо, оплату праці з ЄСВ, ремонт та ЗЗЧ для пасфлоту, інвалюту замість добових, навігаційних зборів та портових витрат, витрат на харчування пасажирів, утримання ресторанів, барів.

Значно збільшилися проти плану 2021 року (на 33,2 млн грн) витрат на ремонт та запчастини для флоту, що обумовлено хронічним невиконанням планів ремонтів річкового флоту в попередні роки (наприклад, в 2020 році витрачено 66,7 млн грн при планові 104,0 млн грн; в 2021 році – 76,6 млн грн при планові 84,6 млн грн) та необхідністю приведення у належний технічний стан великої кількості суден для забезпечення перевезення вантажної бази, яка зростає.

Зі складу адміністративних витрат, які мають значну вагу в загальній сумі витрат, збільшилися:

- витрати на оплату праці з нарахуваннями на 6,0 млн грн, що обумовлено збільшенням посадових окладів відповідно зростанню мінімальної заробітної плати з 1 липня 2021 року на 4,8%, з 1 грудня 2021 року – на 4,3%, та в 2022 році – згідно з показниками Державного бюджету;

- витрати на амортизацію основних засобів – на 0,4 млн грн, з урахуванням прогнозу 2021 року;
- інформаційно-консультаційні послуги– на 0,2 млн грн, що обумовлено витратами на підготовку незалежного звіту про трансфертне ціноутворення та відповідність діяльності пароплавства принципу «втягнутої руки», консультаційні послуги з питань бухгалтерського обліку;
- юридичні послуги – на 2,2 млн грн, з урахуванням потреби на представлення інтересів ПрАТ «УДП» у судах та через значну кількість судових справ;
- витрати на утримання основних фондів, інших необоротних активів загальногосподарського використання– на 1,3 млн грн, що обумовлено в основному збільшенням витрат на опалення адміністративних будівель; оскільки вартість газу для підприємств в опалювальний сезон 2021-2022 рр. зросла у 5-6 разів ПрАТ «УДП» було змушене переходити на опалення з використанням електроенергії;
- витрати на сировину та матеріали– на 0,1 млн грн, з урахуванням індексу цін виробників.

Фінансовим планом 2022 р. передбачається отримати від реалізації застарілого майна прибуток (без урахування податку на прибуток) у розмірі 64,3 млн грн (перелік наведено у Додатку 1). Вказане майно вже тривалий час не використовується в діяльності ПрАТ «УДП», є фізично та морально застарілим, а пароплавство несе значні витрати на його утримання (близько 10.0 млн грн на рік). З урахуванням рекомендацій Міністерства інфраструктури таке майно включено до плану реалізації. Отримані від реалізації майна кошти будуть направлені на проведення ремонту річкового флоту та виконання програми капітальних інвестицій.

Інформація щодо чисельності працівників та фонду оплати праці.

Фінансовий план на 2022 рік передбачає зменшення середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «УДП» проти плану 2021 року з 1 553 до 1 481

осіб з урахуванням впровадження з II кв. оновленої організаційної структури пароплавства. Витрати на оплату праці зростуть проти 2021 року на 28,4 млн грн (або на 15,7%) за рахунок:

1) витрат на оплату праці екіпажам пасажирських круїзних суден – на 10,0 млн грн;

2) зростання рівня посадових окладів – на 18,4 млн грн, відповідно зростанню мінімальної заробітної плати з 1 липня 2021 року на 4,8%, з 1 грудня 2021 року – на 4,3%, та в 2022 році – згідно з показниками Державного бюджету на 2022 рік.

За рахунок вищенаведених факторів середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшиться з 8 214 грн до 10 212 грн (на 24,3%). Прострочена заборгованість з оплати праці та податкових платежів є відсутньою, що дозволяє значно зменшити фінансові ризики.

Фінансовим планом на 2022 рік передбачено зменшення середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «УДП» проти плану 2021 року з 1 553 до 1 481 осіб з урахуванням впровадження з II кв. оновленої організаційної структури пароплавства.

Витрати на оплату праці зростуть проти 2021 року на 28,4 млн грн (або на 15,7%) за рахунок:

○ витрат на оплату праці екіпажам пасажирських круїзних суден – на 10,0 млн грн;

○ зростання рівня посадових окладів – на 18,4 млн грн, відповідно зростанню мінімальної заробітної плати з 1 липня 2021 року на 4,8%, з 1 грудня 2021 року – на 4,3%, та в 2022 році – згідно з показниками Державного бюджету на 2022 рік.

Програма капітального інвестування.

У 2022 р. на капітальні інвестиції пароплавство планує виділити 34 710 тис. грн на такі цілі:

1. Будівництво на Кілійському СБСРЗ 1 баржі типу SLG на суму 6 000 тис. грн згідно Стратегічного плану розвитку ПрАТ «УДП» на

2019-2023 роки. Побудова сонячної електростанції 500 кВт під власне споживання на суму 3 000 тис. грн. ПрАТ «УДП» споживає електроенергії на понад 10 000 тис. грн щороку для потреб зчалів відстійних суден, проведення ремонтних робіт, адмінбудівель тощо. Фінансовим планом передбачається здійснити першу чергу будівництво сонячної електростанції потужністю 500 кВт під власне споживання, загальна вартість будівництва якої оцінюється в 7 000 тис. грн. Подібна станція дозволить отримувати щонайменше 700 тис. кВт·год електроенергії на рік, що в сьогоdnішніх цінах (в середньому 2,5 грн за 1 кВт·год без ПДВ) складає близько 1 750 тис. грн економії. Тобто, термін окупності такої електростанції – 2 роки.

2. Придбання засобів зв'язку та електронавігаційного обладнання для флоту на суму 3 995 тис. грн. Термін експлуатації основного парку радіо- та електрорадіонавігаційного обладнання (стаціонарні і портативні ультракороткохвильові радіостанції, радіолокаційні станції, показники кутової швидкості повороту судна, автоматичні ідентифікаційні системи, ехолоти тощо), встановленого в 1980-х роках, становить у середньому 15-25 років. Враховуючи, що обладнання морально застаріло і фізично зношено (відпрацювало 1,5-3 терміну корисної експлуатації), воно потребує оновлення.
3. Придбання оргтехніки, в т.ч. для забезпечення заходів з кібербезпеки, на суму 2 925 тис. грн.
4. Придбання іншого обладнання на суму 3 290 тис. грн, зокрема побутової техніки для флоту на виконання вимог СЕС (2 500 тис. грн), інші – 790 тис. грн.
5. Придбання нематеріальних активів (електронні карти для суден, продовження дії ключів ліцензійного ПЗ, забезпечення заходів з кібербезпеки) у розмірі 1 000 тис. грн.

6. Модернізація 20 річкових буксирів шляхом заміни дизель-генераторів на суму 10 000 тис грн згідно Стратегічного плану розвитку ПрАТ «УДП» на 2019-2023 роки.
7. Капітальний ремонт у розмірі 4 500 тис. грн, зокрема на:
8. заміна станцій управління 4 ліфтів адмінбудівлі – 2 000 тис. грн.;
9. капітальний ремонт будівель – 800 тис. грн;
10. ремонт покрівлі адмінбудівлі – 600 тис. грн;
11. ремонт підводних та надводних рейкових шляхів сліпу КСБСРЗ – 800 тис. грн;
12. ремонт крана КПМ-20 на КСБСРЗ – 300 тис. грн.

Джерелом фінансування капітальних інвестицій будуть власні кошти, зокрема частина чистого прибутку, який залишиться в розпорядженні пароплавства після сплати дивідендів на державну частку, та амортизаційні відрахування[Яценко].

Організаційна структура ПрАТ «УДП» є лінійною, що є традиційним для компаній, що спеціалізуються на судноплаванні. Окрім підрозділів, які виконують експлуатацію флоту та складають виробничу основу пароплавства, в ПрАТ «УДП» є підрозділи, які виконують допоміжні та обслуговуючі функції. Вони виділені в окремі структурні підрозділи, наприклад, «Кілійський суднобудівельно-судноремонтний завод» (КСБСРЗ), «База технічного обслуговування флоту» (БТОФ), ГВСП «Підмінний екіпаж», ВП «Учебний центр», ВП «База відпочинку «Восток».

У структурі ПрАТ «УДП» наявні підрозділи, котрі злагоджено функціонують задля ефективної роботи підприємства, цими підрозділами є:

- служба експлуатації флоту;
- служба безпеки судноплавства;
- служба економічної безпеки та запобігання корупції;
- служба інформаційного забезпечення;
- відділ зовнішньоекономічної діяльності;
- централізована бухгалтерія;

- фінансово-економічна служба;
- технічна служба;
- служба управління персоналом;
- мобілізаційний відділ;
- група моніторингу та витрачання палива;
- служба матеріально-технічного постачання;
- служба адміністративного господарського обслуговування;
- відділ охорони праці;
- відділ екологічної безпеки;
- відділ пожежної безпеки;
- група режимно-секретної роботи;
- відділ стандартизації та менеджменту якості;
- юридична служба;
- бюро організації діловодства [71].

Професійність керівного складу ПрАТ «УДП» досягається встановленням основних кваліфікаційні вимоги до претендентів на адміністративні посади. Керівники акціонерного товариства та члени Наглядової ради ПрАТ «УДП» відбираються за прозорою, чесною процедурою на основі здорової конкуренції та критеріїв, які завчасно визначені та оголошені публічно. Процес відбору кадрів враховує також обов'язково навикки, знання та практичний досвід претендентів не керуючі посади.

Голову Правління ПрАТ «УДП» призначає Вищий орган компанії шляхом заключення з ним контракту на певний термін. Керівники філій та підрозділів призначаються на посаду Правлінням ПрАТ «УДП» за умови погодження з Вищим органом. Також за попереднім погодженням з Вищим органом затверджується й організаційна структура та кількісний склад управлінського апарату. Інформація про наявні вакансії оприлюднюється на сайті компанії у розділі «Вакансії».

Переважна частка чистого прибутку пароплавства формується за рахунок роботи річкового вантажного флоту на річці Дунай. Для цього ПрАТ «УДП» використовує власний балансовий флот і судна, які знаходяться в оперуванні даної судноплавної компанії.

В середньому на балансі підприємства знаходяться біля 56 річкових буксирів, 19 самохідних суховантажних суден та 239 одиниць несамохідного суховантажного флоту та інші.

Склад та основні характеристики суден флоту ПрАТ «УДП» станом на 01.01.2021 р.

Тип судна	Кількість одиниць						Загальний дедвейт, тонн /потужність, е.к.с./ пасажиро-місткість, чол.	Нормативний строк служби	Середній вік
	На балансі станом на 01.01.2021 р.	Списано з балансу за 2021 р.	Станом на 01.01.2021 р.						
			на балансі	з них					
				у експлуатації	% поза експлуатацією	у стані списання/реалізації			
Морські суховантажні судна	6	0	6	3	50%	0	24 314	-	32
<i>тип «Ізмаїл»</i>	6	0	6	3	50%	0	24 314	22	27
Морські нафтоналивні судна	1	0	1	1	0%	0	3 309	16	35
Пасажирські судна	10	0	10	0	100%	2	1 673	-	39
<i>пасажирські річкові круїзні судна</i>	4	0	4	0	100%	0	850	44	46
<i>пасажирські річкові судна на підводних крилах</i>	6	0	6	0	100%	2	823	22	35
Річкові буксири	53	0	53	21	60%	0	117 704	-	49
<i>тип «Київ»</i>	1	0	1	0	100%	0	2 130	33	57
<i>тип «Рига-Іванове»</i>	28	0	28	15	46%	0	56 000	33	54
<i>тип «Корнойбург»</i>	3	0	3	1	67%	0	3 150	33	53
<i>тип «Сергій Авдєєнков»</i>	8	0	8	2	75%	0	25 920	33	46
<i>тип «Запоріжжя»</i>	9	0	9	3	67%	0	20 384	33	40
<i>тип «Ленінград»</i>	4	0	4	0	100%	0	10 120	33	35
Самохідні річкові суховантажні судна	19	0	19	9	53%	0	39 900	-	38
<i>тип «Капітан Антипов»</i>	15	0	15	7	53%	0	31 500	36	39
<i>тип «Капітан Ширков»</i>	4	0	4	2	50%	0	8 400	36	34

Несамохідні суховантажні річкові судна	235	0	235	163	31%	9	348 345	-	34
<i>баржі</i>	42	0	42	36	14%	1	84 401	27	37
<i>баржі-секції</i>	70	0	70	64	9%	0	126 622	27	31
<i>ліхтери</i>	118	0	118	61	48%	8	128 030	22	34
<i>понтони</i>	5	0	5	2	60%	0	9 292	-	35
Несамохідні наливні річкові судна	2	0	2	0	100%	0	3 796	26	19
б/т «Портовий-22»	1	0	1	1	0%	0	34		33
Всього транспортний флот	327	0	327	197	40%	11	-	-	34
Службово-допоміжний флот	97	0	97	*	-	5	-	-	56

У складі 200 тис. тонн вантажів, що було перевезено за останні пів року, переважають зернові, але залишаються зобов'язання щодо контрактів на перевезення руди, також перевозяться контейнери. Констанца - це ключовий контейнерний хаб на Чорному морі, природно, що тут з'явився контейнерний вантажопотік, який із Ізмаїла йде до Констанци й так само назад. Оскільки баржі повністю пристосовані для перевезення контейнерів, керівники зорієнтувались і почали їх перевозити. За обсягами це поки що небагато - один караван на місяць, тобто шість барж по 45 контейнерів [москаленко].

У своїй діяльності ПрАТ «УДП» дотримується принципу транспарентності – забезпечую прозорість власній діяльності та звітує про свою результати господарської діяльності відповідно до діючого законодавства України, що зменшує вірогідність комерційних та інших ризиків на підприємстві [71, 72].

2.2. Ризики господарської та антикорупційної діяльності ПрАТ «УДП» у кризовий період

ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» успішно пройшло ре-сертифікацію системи менеджменту якості на відповідність стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015).

Ресертифікацію провело ДП "Класифікаційне товариство Регістр судноплавства України", 18-19.01.2022. За результатами аудиту відновило "Сертифікат відповідності системи управління якістю" на наступний трирічний період.

ПрАТ «УДП» здійснює річкові вантажоперевезення по Дунаю та морські вантажоперевезення. До вантажного річкового флоту входять 75 самохідних та 245 несамохідних суден. Морський вантажний флот представлений сімома суднами дедвейтом 3,3-4 тис. тонн (шість суховантажів типу «Ізмаїл» та один танкер «Десна»). Основу вантажів складає металургійна сировина, що постачається до придунайських країн. Річковий пасажирський флот компанії представлений теплоходами «Молдавія», «Україна», «Дніпро» та «Волга».

Флот УДП у 2021 році збільшив перевезення вантажів порівняно з 2020 роком на 3,8% — до 1,37 млн тонн. У тому числі, перевезення річковим флотом УДП минулого року зменшилися на 0,9% — до 1,08 млн тонн.

Розвиток співробітництва та кооперації з іноземними партнерами спрямований на посилення роботи представництв та спільних підприємств в рамках реформи корпоративної структури пароплавства та захист іноземних активів пароплавства. Тому ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» розглядає можливості кооперації з найбільшими логістичними операторами Дунаю.

ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (УДП) має намір повернути на Середній Дунай частину флоту, який був передислокований на інші маршрути для забезпечення експорту аграрної продукції в умовах закриття морських портів, та починає розробляти нові лінії перевезень. Там не менш гостро відчувається дефіцит флоту, а також, для УДП стратегічно важливо зберегти сильні позиції на всій протяжності Дунаю[55].

Згідно законодавства деякі види діяльності підприємства підлягають обов'язковому ліцензуванню. Треба пам'ятати, що укладання договорів без наявності ліцензії у випадках її обов'язкової наявності у продавця веде до

недійсності угоди із всіма негативними від цього наслідками для сторін договору.

Заплановані перевірки для компанії є потенційним ризиком, оскільки в разі встановлення порушень до компанії можуть бути застосовані фінансові та інші санкції. Такі фактори, враховуючи результати минулих перевірок, доцільно аналізувати і враховувати під час оцінки ризиків від співпраці.

Велика питома вага виручки компанії від участі в державних тендерах може бути негативною ознакою, яка свідчить про те, що компанія є залежною. Здійснення зовнішньо-економічної діяльності із компанією, зареєстрованої в офшорі може бути негативною (ризиковою) ознакою.

УДП переходить на якісну нову систему контролю за витратами палива! Було розроблено спеціальний додаток, який дозволяє в режимі реального часу відслідковувати місцезнаходження судна та отримувати набір даних (швидкість, витрати палива двигуна, тощо). Якщо інтернет-зв'язок відсутній, система накопичує та зберігає отримані дані для подальшого аналізу.

Нещодавно Кілійський судноремонтно-суднобудівний завод завершив виконання унікального замовлення компанії «DDSG» з конверсії 95-метрового вантажного судна «Baross» у 42-метровий штовхач шляхом об'єднання кормової та носової частин та будівництва з трюмної частини судна двох додаткових секцій для плавучого доку «Smart», кожна вагою по 130 тонн та довжиною 11,5 м. Вперше за багато років розпочато розгляд можливості виконання повноцінних ремонтів. Зокрема, є пропозиція зробити два перших еталонні ремонти барж. Це означає, що на секціях буде замінено всі проблемні ділянки металу корпусу та здійснено їхнє повне фарбування (зараз фарбування виконується лише на ділянках із заміненним металом). Наразі стандартні роботи щодо повернення баржі до експлуатації займають 25 днів. Повне фарбування корпусу додасть ще два тижні до цього терміну, але це абсолютно виправдано з погляду оптимізації витрат. Адже завдяки таким роботам заводського характеру можна суттєво продовжити термін експлуатації судна без ремонтів, його корпус буде менш схильний до

корозії та зносу. Тобто менше оперативних ремонтів – менше простою – менше витрат.

Перспективний проект з будівництва нових барж та модернізації тяги передбачає, що пароплавство розвиває різні сегменти вантажних річкових перевезень та працює з широкою номенклатурою вантажів. Це єдиний шлях до масштабування бізнесу УДП[55]. Судна обов'язково мають бути обладнані системами онлайн-моніторингу та відео-контролю, а маршрути від початку і до кінця чітко спланованими та прорахованими. Це гарантує високу ефективність використання флоту, яку підприємство демонструвало останні півроку, наголосив його керівник.

Крім того, якісно відремонтований тоннаж працює на імідж компанії. Судно презентабельно виглядає, гарантує кращу якість перевезення та збереження вантажів, забезпечує успішне проходження всіх контрольних служб портнагляду.

Складний з конструкторської та технологічної точок зору проект був розроблений конструкторською компанією «Бюро корабельних інженерів», а його реалізація зайняла у фахівців Кілійського заводу близько трьох місяців.

З 25 липня у зв'язку з різким падінням рівнів навігацію закрито на середній та нижній ділянках Дунаю. Саме тут зосереджено основну масу флоту УДП. Як свідчать позначки водопосту в Чорнаводі, порівняно з липнем минулого року вода впала на декілька метрів.

Караванам УДП зараз доводиться працювати в екстремальних умовах. Надскладна навігаційна ситуація призвела до вимушеного зниження завантаження флоту, що негативно позначається на обсягах вантажоперевезення. Порівняно з роботою у звичайних умовах завантаження суден зменшилось на третину - у середньому з 1600-1500 тонн до 1000 тонн.

Існує ризик сильного зменшення або зупинення руху, але в будь-якому разі ми не можемо дозволити зупинити рух флоту. Разом з портами Великої Одеси, дунайський регіон залишається єдиними воротами для транспортування зернових до Європи.

Просувається ще один напрямок роботи — впровадженням на судах системи обліку палива та руху флоту. На тестових буксирах типу «Рига/Іваново», встановлені сучасні датчики-витратоміри палива, які працюють у зв'язці з GPS та відстежують в реальному часі скільки судно споживає палива, які операції здійснює. Вже є перші дані моніторингу з розрахунковими даними скільки палива буксири споживають у русі, при навантаженнях, здійсненні маневрів і т.д. Але детальніше про це розповімо згодом.

Основними видами вантажів, що транспортуються річковим флотом ПрАТ «УДП», є в основному масові навалочні вантажі: руда, кам'яне вугілля, хімічні добрива, зернові культури тощо. Що ж стосується пасажирського флоту, який є у розпорядженні пароплавства, то у зв'язку з карантинними обмеженнями пов'язаними з наявністю коронавірусної інфекції COVID-19 в Україні та інших країнах-сусідках, що знаходяться вздовж річки Дунай, пасажирські судна компанії у 2020 році не виконували перевезень пасажирів та весь цей час знаходилися у портах. Заплановані перевірки для компанії є потенційним ризиком, оскільки в разі встановлення порушень до компанії можуть бути застосовані фінансові та інші санкції. Такі фактори, враховуючи результати минулих перевірок, доцільно аналізувати і враховувати під час оцінки ризиків від співпраці.

У першу чергу ми ознайомилися із документом під назвою «Стратегічний план розвитку ПрАТ «УДП» на 2019-2023 рр.» [71], у якому знайшли інформацію, яка свідчить про те, що інвестиційна політика є складовою частиною загальної стратегії, а інвестиційна діяльність – це один із пріоритетних напрямів у стратегії розвитку товариства як сьогодні, так і на перспективу. При чому цілі й завдання стратегічного плану розвитку пароплавства корелюють із виконанням позицій, що формують інвестиційну політику підприємства. Даний документ також містить інформацію й про обсяги інвестованих коштів, що плануються у наступних періодах на капітальні інвестиції.

Згідно до Антикорупційної програми приватного акціонерного товариства «Українське Дунайське пароплавство» на 2022 рік у розділі про загальні положення ми знаходимо такі дані: про благодійну діяльність, про підтримку партій, ділову гостинність, ділові відносини між ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та діловими партнерами, пов'язані з діловою діяльністю, описано різновиди ділових платежів тощо. Відзначається, що корупційний ризик підприємства – це імовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, або іншого порушення Закону України «Про запобігання корупції», що негативно вплине на ПрАТ УДП.

У розділі 4 програми знаходимо заходи щодо управління корупційними ризиками ПрАТ УДП, а саме:

- ідентифікація зовнішніх та внутрішніх корупційних ризиків у бізнес процесах ПрАТ УДП;
- оцінка достатності, відповідності та ефективності існуючих заходів для належного запобігання, усунення або мінімізації ідентифікованих корупційних ризиків;
- аналіз та оцінка (визначених рівнів) виявлених корупційних ризиків;
- визначення за пріоритетом високо ризикових бізнес-процесів з урахуванням характеру та ступеня вразливості бізнес-процесів до корупційних ризиків, рівнев оцінених корупційних ризиків;
- розробка заходів з метою ефективного усунення або мінімізації корупційних ризиків у ПрАТ УДП;

Організацію проведення періодичного оцінення коупційних ризиків у діяльності ПрАТ УДП здійснює Уповноважений. Компанія може здійснювати внутрішнє та/або зовнішнє оцінювання корупційних ризиків.

Внутрішнє оцінювання корупційних ризиків має здійснювати робоча група, яка формується з представників структурних підрозділів.

Зовнішнє оцінювання корупційних ризиків здійснюють залучені ПрАТ УДП аудиторські, юридичні, консалтингові компанії або незалежні експерти. [71].

ПрАТ УДП здійснює оцінювання корупційних ризиків у своїй діяльності з періодичністю не рідше одного разу на 2 роки та може прийняти рішення щодо здійснення оцінки корупційних ризиків за процедурою. Визначеною законодавством. За результатами оцінювання корупційних ризиків у діяльності ПрАТ УДП формується реєстр ризиків [71].

Реєстр ризиків повинен містити:

1) ідентифіковані корупційні ризики сфери (напрями) діяльності ПрАТ УДП, у яких вони ідентифіковані, їхні описи, джерела, існуючі заходи контролю, оцінку їхньої достатності, відповідності та ефективності;

2) рівні виявлених корупційних ризиків;

3) пропозиції щодо заходів із усунення або мінімізації виявлених корупційних ризиків (у тому числі оновлених/нових антикорупційних заходів та рівні ПрАТ УДП та-або на рівні бізнес-процесів), термінів (строків) їх виконання, відповідальних підрозділів/виконавців, необхідних ресурсів, індикаторів виконання[71].

Реєстр ризиків після його оформлення за результатами оцінювання корупційних ризиків подається на затвердження керівнику ПрАТ УДП, котрий затверджує реєстр ризиків та забезпечує вжиття передбачуваних ним заходів, у тому числі шляхом оновлення існуючих антикорупційних заходів, та виділяє для цього необхідні ресурси.

За запитом учасника ПрАТ УДП реєстр ризиків доводиться до його відома. Реєстр ризиків надається для виконання службі захисту економіки та запобіганню корупції ПрАТ УДП, а також може бути розміщеним на вебсайті ПрАТ УДП для ознайомлення усіма зацікавленими особами. Уповноважений здійснює моніторинг з виконання заходів із усунення або мінімізації виявлених корупційних ризиків, готує та подає звітність щодо стану виконання у порядку та строки, визначені Програмою [71].

2.3. Організаційні та економічні методи управління ризиками у діяльності ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство»

Концептуальне дослідження проблеми управління ризиками проводиться не тільки в процесі вироблення самої концепції, а й у її реалізації. Сьогодні підхід в управлінні ризиками взагалі включає наступні етапи: аналіз ризику; контроль ризику; фінансування ризику. Аналіз ризику включає дві складові: визначення та оцінку ризику. Визначення є базою управління ризиком: не можна почати працювати з ризиком, якщо ви не знаєте, що він являє собою. Оцінка ризику поєднує в собі оцінку тих ризиків, які вже були визначені з точки зору їхньої ймовірності та з точки зору їхньої серйозності. Контроль ризику включає заходи, спрямовані на зниження ймовірності можливого ризику, виключення чи спробу його уникнути, і навіть зменшення серйозності ризику у разі наступу. Фінансування ризику. Тут організація дбає про те, як покрити фінансові збитки від ризиків, які виявляться ні допустимими, ні контрольованими на допустимому рівні. Головна мета фінансування ризику полягає у розподілі його вартості в часі так, щоб пом'якшився фінансовий тиск, під яким опиниться організація у разі серйозних збитків [Балджи, с. 16-17].

Для переконливої оцінки існуючого становища ризиків необхідно знати їх складові. Насамперед, управління ризиком - одне із найважливіших чинників, які забезпечують стійке становище підприємства над ринком цієї галузі. Понад те, досліджувана проблема може дати значний ефект, якщо буде спрямовано не так на швидке рішення, але в реалізацію суворих, продуманих дій [Dillon, с. 1428].

Зростання аварійності і травматизму, підвищення транспортних витрат, неприпустимо високий знос технічних засобів, особливо рухомого складу переконують у тому, що інформаційна ентропія та економічні ризики у сфері перевізної діяльності залишаються високими.

Керування ризиками базується на активному використанні сучасних комп'ютерних технологій, важливішими з яких є: телекомунікаційний автоматизований моніторинг суден, супутниковий контроль руху суден, навігаційна електронно-картографічна технологія прийняття професійно вірних і компетентних рішень в умовах аварійних та екстремальних ситуацій на судні, які сьогодні стрімко впроваджуються у роботу [Герганов, с. 64].

За-для підвищення безпечного руху суден, запобігання забруднення оточуючого середовища, судноплавна компанія має не просто безперервно та гнучко керувати ризиками, а й якісно організувати процес навчання (кадрової перепідготовки) рядового і командного складу екіпажів суден та робітників берегових служб.

Програма навчання робітників морського профілю на виробництві поєднує основні принципи і підходи судоходної компанії до керування ризиками. Існує встановлений порядок дій з виявлення можливих загроз, аналізу та оцінці ідентифікованих ризиків, розробці, впровадженню та поліпшенню ризик-контролю.

Наприклад, в учбовому центрі ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», організовано підготовку персоналу з питань керування безпекою та запобіганням забруднення відповідно до вимог Міжнародного кодексу з керівництва безпекою при експлуатації суден і запобіганням забруднень. Основною метою кодексу є підвищення рівня організації судновласників, берегових служб, екіпажів суден та адміністративних наглядових органів з метою зниження аварійності і небезпеки для людського життя, оточуючого середовища, транспортуємих грузів, судна та майна. Ця система керівництва безпекою призвела до створення процесів керування ризиками, що сприятиме досягненню стратегічних цілей судноплавної компанією та сприятиме скороченню збитків від можливих аварійних ситуацій[Герганов, с. 64].

Спеціальні курси з підготовки екіпажів містять такі елементи:

- 1) аналіз та розгляд інформації щодо потенційних загроз, що існують під час виконання судових операцій;
- 2) аналіз і оцінка ризиків по відношенню до безпеки екіпажів суден, грузів та оточуючого середовища;
- 3) здатність визначати, впроваджувати та підтримувати ефективні засоби щодо контролю над встановленими ризиками [Герганов, с. 65].

Реально віртуальний тренажерний комплекс поєднує:

- 1) правильність виконання процесу прийняття рішень;
- 2) обробку отриманої інформації згідно із запропонованими загрозами при роботі судна в екстремальних та аварійних ситуаціях;
- 3) встановлення взаємодії між членами команди судна та організаційні заходи щодо скоординованим діям у період виникнення аварійних чи екстремальних ситуацій;
- 4) організація системи залучення усіх членів екіпажів, усього персоналу судноплавної компанії на різних рівнях;
- 5) можливість керувати ризиками з єдиного центру [Герганов, с. 65].

До основних елементів у процесі керування ризиками належать:

- 1) визначення супутніх загроз та потенційних аварійних ситуацій, що можуть виникати під час виконання судових операцій;
- 2) визначення і оцінка ризиків, супутніх до судових операцій;
- 3) визначення і оцінка заходів судноплавних компаній, що вже виконуються для ризик-контролю;
- 4) визначення та впровадження нових заходів щодо контролю над ризиками;
- 5) розробка та впровадження критерієв для виміру ефективності засобів, які вживає судноплавна компанія для контролю над ризиками [Герганов, с. 66].

Системи керування ризиками, що базуються на сучасних електронних технологіях, як-от: телекомунікаційний автоматизований моніторинг та супутниковий контроль суден, сучасні навігаційні технології прийняття

оперативних рішень у випадку аварійних або екстремальних ситуацій, дозволяють мати якнаймога повнішу інформацію про означені ситуації, швидко її обробляти за-для скорішого прийняття відповідних рішень. Сучасні інформаційні технології мають поліпшити організацію глобальної системи управління безпекою на річковому та морському транспорті, попередити чи зменшити загрозу аварійного розвитку певних подій, котрі можливі в умовах підвищеного ризику.

За даними статистики аварійних випадків ПрАТ «УДП» 2020-2022 років, видно, що причини аварій здебільшого становлять помилки гупи осіб (екіпажу судна), тобто є організаційними. Складність експлуатації сучасного обладнання передбачає можливість оперувати складними знаннями у сфері математики, фізики та інших процесів, розуміти питання теорії управління, без чого прогнозування ризиків стає дуже складним.

Тому, при аналізі виникнення ризиків необхідно спиратися на процедури, що містять якісний опис аварійних ситуацій та розкривають завдання при керуванні ризиками. Для наочної організації роботи використовується навчально-тренувальне судно «Новий Донбас», яке допомагає відтворювати реальне оточення водного простору, берегової лінії з об'єктами та спорудами, атмосферні явища, ефекти видимості та освітлення. Створення експериментального майданчика на базі Учбового центру ПрАТ «УДП», дало можливість перетворити у життя передові технології з підготовки професійних кадрів при використанні систем і технологій віртуальної реальності, працювати з реальними тренажерами на судні, як-от: відсіки для боротьби з пожежею, використати рятувальні плоти і човни, відсік виживаємості тощо.

При оцінці ризиків судових операцій особливу увагу скеровано на:

- 1) результати виявлення причин небезпечних та аварійних ситуацій, що виникли на судах ПрАТ «УДП», та на судах інших судноплавних компаній;
- 2) результати внутрішніх та зовнішніх перевірок системи управління безпекою;

- 3) виявлення невідповідності статуту при їх усунення;
- 4) пропозиції щодо поліпшення процесу управління ризиками, які було запропоновано слухачами курсів, котрі виконують судові операції, підлеглі оцінці ризиків.

Розуміючи важливість оцінки ризиків для забезпечення безпеки при експлуатації суден ПрАТ «УДП» та запобіганню забрудненню оточуючого середовища керівництво компанії запроваджує заходи зі зниження ризиків в усіх сферах своєї діяльності, а також, при експлуатації різних типів суден на річці і морі, враховуючи нове обладнання; при перевезенні різних типів грузів; засвоєнні нових районів судноплавства.

На водному транспорті тривалі терміни реалізації проектів, недостатній обсяг інвестицій, низька оборотність та окупність коштів перешкоджають об'єктивній оцінці переваг впровадження концепції зниження ризиків у діяльність підприємства та створюють психологічний бар'єр зневіри щодо рекомендацій економічної науки щодо мінімізації ризиків. У свою чергу, це веде до неефективного управління фінансовими потоками, відсутності прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності, явно помилкового стратегічного планування розвитку підприємства, внаслідок чого виникає ілюзія нерозв'язності проблеми сталого розвитку та економічної спроможності підприємства.

У ринкових умовах господарювання діяльність ПрАТ «УДП» пов'язана з ризиком та залежить від правильності та обґрунтованості обраної стратегії дій, урахування ймовірності можливих втрат. Виявлення та оцінка ризику, визначення способу зниження ризику, управління ризиками життєво необхідні для його підприємства галузі. Ризикам тією чи іншою мірою піддаються результати всіх видів діяльності, що визначає різноманіття ризиків, що виникають у процесі роботи пароплавства.

На сучасному етапі Міністерство інфраструктури України забезпечуватиме покриття ризиків для судноплавних перевізників. Кабмін ухвалив виділення МІУ 250 млн грн з резервного фонду Держбюджету

України для гарантування безпеки судноплавства в акваторії українських портів у Дунайському регіоні та перевезень залізничним транспортом.

В умовах блокади морських портів України значно зросло навантаження на українські дунайські порти та залізницю. Україна зацікавлена у збільшенні вантажопотоку та, у роботі бізнесу в Дунайському регіоні. Держава бере на себе частину ризиків, аби стимулювати компанії надавати іноземні судна та рухомий залізничний склад для збільшення імпортно-експортних перевезень. Завдяки ухваленому рішенню перевізники, яким відмовили у страхуванні ризиків, зможуть отримати необхідні фінансові гарантії [109]. Скористатися таким механізмом зможуть фрахтувальники, оператори та/або власники морських суден ті суден внутрішнього плавання, що перебувають в акваторії українських портів в Дунайському регіоні та ходять під прапором України або під прапорами іноземних держав. Наприклад, нещодавно ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» здійснило в порту Констанца (Румунія) перше перевантаження вантажу за новою схемою «з баржі на судно». Нова схема перевалки суттєво знизила ризик виникнення демереджу, а також пришвидшила оборот флоту, що сприяло підвищенню рентабельності УДП.

Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом. Особливостями системного управління ризиками є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- здійснюється співробітниками всіх рівнів організації;
- використовується при розробці та формуванні стратегії;
- використовується всією організацією, на кожному її рівні і кожним підрозділом та включає аналіз портфелю ризиків на рівні організації;
- спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управляти ризиками таким чином, щоб вони не перевищували ризик-апетити;

- надає керівництву обґрунтовані гарантії досягнення цілей.
- орган управління ризиками має певні функціональні обов'язки та необхідні матеріальні, фінансові, трудові інформаційні ресурси. У штаті є спеціальний менеджер з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії та входить до складу топ - менеджменту підприємства і, поряд з відповідними спеціалістами, приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Висновки до розділу 2.

Другий розділ кваліфікаційної роботи аналізує ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство», судноплавну компанію, що є однією з найбільших в Україні, має статус національного перевізника, та сертифікат МКУБ з управління безпекою і сертифікат відповідності системи якості ІСО-9002. Ризик-менеджмент компанії займає значне місце в умовах економічної кризи та надзвичайної воєнної ситуації. Заходи управління ризиками в ПрАТ «УДП» прагнуть бути економічно обґрунтованими, переслідують зниження можливого початкового ризику до прийняттого рівня, техніко-технологічний та економічний аналіз економічного потенціалу та середовища функціонування підприємства, чинну нормативну базу господарювання, якісне інформаційне забезпечення.

ПрАТ «УДП» було створено у 1944 році, тоді воно отримало назву «Радянське Дунайське державне пароплавство», у 1994 році воно було реструктуроване у відкрите акціонерне товариство (ВАТ «УДП»), а у 2011 році, у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства», – у приватне акціонерне товариство (ПрАТ «УДП»). До основних видів діяльності ПрАТ «УДП» належать внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів морським і річковим транспортом, суднобудування та судноремонт.

У 2022 році ПрАТ «УДП» вдалося збільшити обсяги перевезень основного в експорті вантажопотоку залізорудної сировини на Смедерево, Сербія. Але обмежена кількість одиниць сучасного флоту є одним із ускладнень подальшого розвитку. Перевезення вантажів здійснюється баржобуксирними зчіпками або судами типу «ріка-море». Фінансовий результат пароплавства на 2022 рік планується у розмірі 23,7 млн грн чистого прибутку (р. 1200). Основний приріст чистого доходу відбуватиметься за рахунок введення в експлуатацію 2 круїзних пасажирських суден, а також за рахунок збільшення обсягів перевезень вантажів річковим флотом. Йде збільшення витрат на оплату праці, зростають інформаційно-консультаційні та юридичні послуги робітників, прогнозується збільшення витрат на опалення адміністративних будівель, укладено програму з реалізації застарілого майна, йде оновлення організаційної структури пароплавства, здійснюється програма капітального інвестування.

ПрАТ «УДП» успішно пройшло ре-сертифікацію системи менеджменту якості на відповідність стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015). Для УДП стратегічно важливо зберегти сильні позиції на всій протяжності Дунаю. Заплановані перевірки для компанії є потенційним ризиком, оскільки в разі встановлення порушень до компанії можуть бути застосовані фінансові та інші санкції. УДП переходить на якісну нову систему контролю за витратами палива. Судна обов'язково мають бути обладнані системами онлайн-моніторингу та відео-контролю, а маршрути від початку і до кінця чітко спланованими та прорахованими, що гарантуватиме високу ефективність використання флоту. Якісно відремонтований тоннаж сприяє підвищенню іміджу компанії. Здійснюється внутрішнє та зовнішнє оцінювання корупційних ризиків за допомогою аудиторських, юридичних, консалтингових компаній або незалежних експертів. Укладено реєстр ризиків з їхнім конкретним перерахуванням. Керування ризиками базується на активному використанні сучасних комп'ютерних технологій. Аналіз виникнення ризиків при роботі суден спирається на процедури, що містять

якісний опис аварійних ситуацій та розкривають завдання при керуванні ризиками. Керівництво компанії запроваджує заходи зі зниження ризиків в усіх сферах своєї діяльності, а також, при експлуатації різних типів суден на річці і морі.

РОЗДІЛ 3

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПОСІБ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Конкурентоспроможність ПрАТ «УДП» як наслідок інтегрованого підходу до управління ризиками

Судноплавні підприємства є важливою складовою транспортного комплексу України. Вони працюють в умовах конкуренції з іншими вітчизняними та зарубіжними судноплавними компаніями, а також із перевізниками, які використовують інші види транспорту.

Розглядаючи нові перспективні організаційні форми, фахівці ПрАТ «УДП» відмічають поступове зростання ролі морського транспорту; особливості модернізації річкових суден, схильність загальних економічних показників до кон'юнктурних коливань, необхідність підтримки високої ефективності функціонування усіх сфер діяльності судноплавствана зважаючи високу капіталомісткість, необхідність суттєвих змін в організації та стратегії з урахуванням вимог ХХІ століття [105, с. 184].

Стійкий розвиток підприємства ПрАТ «УДП» залежить від двох основних взаємодоповнюючих елементів: оцінки ризиків та здійснення спільних заходів щодо їх зниження. Оцінка ризику має здійснюватися системно; при цьому підприємство розглядається як замкнута система по відношенню до інших організацій, установ та підприємств у порівнянні із зовнішніми підсистемами: групами міжнародних стандартів стійкості та відповідальності. Управління ризиками інвестиційної діяльності є системним процесом при відтворенні реалістичної оцінки ризиків задля оптимізації їх рівня та реалізації цілей суб'єктів управління. Дуже важливим моментом управління ризиками стає розробка інвестиційного плану [79].

Завдання прийняття ефективного управлінського рішення ускладнюється тим, що виробнича та комерційна діяльність підприємств

тісно пов'язана з обсягами та формами інвестицій, що здійснюються. Без інвестицій неможливі забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг, що випускаються, подолання наслідків морального і фізичного зносу основних фондів, придбання цінних паперів і вкладення коштів в активи інших підприємств.

Сьогодні більшість сучасних організацій рухаються до так званого інтегрованого управління ризиками або управління ризиками в масштабах компанії. Організація, яка усвідомила необхідність інтеграції свого ризик-менеджменту, зазвичай проходить наступні стадії розвитку [110]:

1) Традиційна робота з ризиками містить систему розпоряджень та контролю їх виконання. При цьому співробітники компанії оцінюють ризики і приймають рішення децентралізовано та самостійно. Рішення, що приймаються, повністю залежать від професійних якостей співробітників компанії та корпоративної культури.

2) Усвідомлення необхідності внесення змін до чинної системи менеджменту, коли в компанії виробляється загальна політика щодо ризиків, створюються спеціальні процедури оцінки ризиків та роботи з ними. Можливе виділення штатної одиниці – ризик-менеджера або окремої служби ризик-менеджменту компанії.

3) Відстежування та моніторинг ризиків – передбачає проведення навчальної підготовки середспівробітників компанії методам роботи з ризиками, що передбачає безпосередню зацікавленість лінійного керівництва в управлінні ризиками, їх цілеспрямовану та узгоджену відповідальність.

4) Система кількісної оцінки та прогнозування ризиків передбачає діяльність спеціально створеного комітету з ризик-менеджменту, основними завданнями якого є впровадження кількісних моделей оцінки ризиків, аналіз причин втрат, аварій та збитків компанії в результаті її діяльності; аналіз конкретних ризиків з подальшим занесенням до бази даних ризиків, розробка системи раннього прогнозування ризиків;

5) Інтеграція ризик-менеджменту в діючу систему менеджменту

підприємства, що характеризується вбудовуванням в організаційну структуру управління підприємства всепроникаючої функціональної підсистеми управління ризиками, яка цілеспрямовано інституалізує зв'язку всіх інших функцій з урахуванням ризику.

Ми розуміємо інтегрований підхід до управління ризиками у роботі ПРАТ «УДП» як доцільне об'єднання всіх організаційних, матеріальних, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів організації для передбачення, виявлення та оцінки невизначеностей та управління всією динамічно змінюваною сукупністю ризиків процесу створення цінностей, заради якого існує організація.

Ризик-менеджмент на підприємстві поєднує у собі стратегію і тактику управління. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах рішення певної проблеми компанії. Завданням тактики управління стає вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління. Об'єктом управління в ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу і економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. До цих економічних відносин відносяться відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами / конкурентами).

При дослідженні складних проблем підприємства сфера застосування системного підходу розширюється дедалі більше, виходячи із загальної теорії систем. При цьому підсистеми визначимо як структурні елементи системи, які включають обладнання, комплектуючі, людські ресурси, об'єкти, процеси, документацію, процедури та різні пов'язані підходи для досягнення поставлених загальних цілей і завдань.

Керівництво великих бізнес-структур як-от ПРАТ «УДП», прагне забезпечити їхню стійкість, у тому числі за рахунок економії:

1) на масштабі виробництва - зниження витрат на одиницю продукції, що утворюється зі збільшенням обсягу випуску за рахунок скорочення витрат на її одиницю;

2) на транзакційних витратах з допомогою обмеження обсягу ринкових відносин з допомогою вертикальної інтеграції, диверсифікації та інтернаціоналізації тощо [75].

Більшість великих організацій, що успішно функціонують на ринках України та за її межами відносяться до міжнародних компаній, які також працюють на глобальних ринках, використовуючи переваги відмінностей у цінах на ресурси та робочу силу. Поряд із конкурентними перевагами, великий бізнес має й слабкі сторони. Наприклад, їхня діяльність піддається ряду ризиків, внаслідок зниження ефективності управління при зростанні компанії.

Система управління ризиками неухильно змінюється, починаючи від простих методів (внутрішній контроль та система управління якістю), переходячи до комплексного, інтегрованого ризик-менеджменту, що дозволяє не лише захищати бізнес, а й максимізувати акціонерну вартість компанії. Іншими словами, можна стверджувати, що якщо раніше компанії розглядали ризик як загрозу для свого бізнесу, то тепер ризик вважається ще й як ймовірність отримання нових можливостей у бізнесі. Система ризик-менеджменту, особливо у великих компаніях, називається корпоративною системою управління ризиками, являючи собою комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості управлінських рішень у сфері стратегічних, тактичних, проектних та оперативно-виробничих відносин між власником та менеджментом з її партнерами з метою зниження рівня ризикової діяльності підприємства у цілому.

В подібних умовах особливого значення набуває проблематика формування єдиного розуміння мети ризик-менеджменту, застосовуваної термінології, організаційної структури і процесу ризик-менеджменту, адаптованого до сучасним російським умовам [82, с. 8].

Складнощі економічної ситуації завжди породжують певну невизначеність очікувань. Невизначеність чи ризик насамперед пов'язані з можливістю недоотримання певного рівня запланованого доходу компанією, що наочно проявляється у сфері грошово-товарних відносин, та зростаючій конкуренції учасників господарського обороту.

Відносно компанії ПРаТ «УДП», її ефективне використання потребує розв'язання таких основних проблем:

- мінімізація та усунення недосконалої, застарілої, відсутньої та нерозвинутої інфраструктури (як-от: шлюзи, навігація, габаритно-судовий хід), яка не забезпечує ефективну логістику, в тому числі повноцінну участь в мультимодальних транспортних ланцюгах;
- запобігання старіння або дефіциту сучасного вантажного та технічного флоту, який би відповідав екологічним та технічним європейським стандартам;
- вдосконалення системної кадрової політики та залучення до роботи кваліфікованого персоналу, зокрема вирішення проблеми його старіння та низької соціальної зацікавленості молодих спеціалістів;
- заохочення значних фінансових ресурсів при потребі в інвестиціях в інфраструктуру та безпеку річкового та морського судноплавства;
- запобігання утvoення надлишкового бюрократичного навантаження, яке мінімізує привабливість інвестиційного клімату;
- усунення або запобігання неконкурентних умов роботи у порівнянні з іншими видами транспорту, коригування можливості надмірного фінансового, зокрема податкового навантаження на підприємство;
- чіткий розподіл відповідальності за утримання та розвиток окремих ділянок підприємства, запобігання дублювання функцій між керуючими органами виконавчої з питань безпеки судноплавства, усунення недостатньої взаємодії між органами виконавчої влади.

Досягнення економічної безпеки ПРаТ «УДП» має відбуватися й за рахунок управління ризиками шахрайства, що передбачає усунення

зовнішніх та внутрішніх загроз. Управління ризиками у такому ракурсі передбачає контроль, ідентифікацію можливих ризиків, оцінку та аналіз фактів їх запобігання, враховуючи так-звані фонові залежності. Управління ризиками можливе лише при формуванні системи внутрішнього контролю, яка повинна містити наступні компоненти:

- контрольне середовище;
- виявлення та оцінка наслідків ризику;
- контрольні процедури (заходи або кошти щодо зниження ризику);
- наявність відповідної інформації та засобів комунікації;
- моніторинг ефективності системи контролю;
- системна організація коригуючих дій.

При роботі з якісної оцінки ризиків пароплавства, по-перше, визнаються їх причини та джерела, по-друге, визначаються етапи роботи, при здійсненні яких може виникнути загроза існуючому порядку виконання роботи. Тобто, цільовими завданнями має стати виявлення потенційних зон ризику, визначення супутніх ризиків діяльності пароплавства, складання прогнозу можливих негативних наслідків виявлених ризиків та практичних переваг.

Для запобігання ризиків інвестиційного погіршення потрібно вказати на деякі важливі боки. Практичне здійснення інвестицій забезпечується інвестиційною діяльністю підприємства, яка підпорядкована довгостроковим цілям його розвитку і тому має здійснюватися відповідно до розробленої інвестиційної політики.

Зазначимо, що інвестиційна політика підприємства - це система оптимального управління інвестиційним процесом, спрямованим на розробку інвестиційних проектів, вибір та реалізацію найбільш ефективних з них, а також постійне відтворення інвестиційної діяльності з метою задоволення різних економічних інтересів у процесі формування та використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів, забезпечення зростання доходів як власників підприємства, і членів трудового колективу. Інвестиційний

потенціал підприємства є як здатність відтворити виробничу міць, а й можливість залучити інвестиції у підприємство [84, с. 19-22].

Важливе завдання інвестиційної діяльності підприємства представляє створення оптимальних умов для вкладення власних та позикових фінансових та інших ресурсів, що забезпечують зростання доходів на вкладений капітал, для розширення економічної діяльності підприємства, створення кращих умов для перемоги у конкурентній боротьбі [9, с.].

Правильна інвестиційна політика підприємства як складова частина загальної фінансової та інвестиційної стратегії підприємства та запобігання ризику, полягає у виборі та реалізації найбільш раціональних шляхів розширення та оновлення виробничого потенціалу. Управління інвестиційного процесу підтримується діяльністю спеціально утвореного інвестиційного комітету за рахунок розвитку та покращення методології оцінки та затвердження схвалених комітетом інвестицій; перевірки конкретних інвестиційних проектів щодо повної відповідності затвердженої методології; моніторингу та звітності про хід реалізації конкретних проектів.

Управління інвестиційними проектами ПрАТ «УДП» ґрунтується на забезпеченні стандарту процедур розгляду, експертному оціненні, загальноприйнятній системі оцінки ризиків та прийняття рішень. Кожен інвестиційний проект компанії має пройти процедуру технічного та економічного обґрунтування з експертним висновком фахівців компанії щодо виробничої доцільності та інвестиційної привабливості.

Наприклад, можна розглянути проекти комплексної модернізації буксирів «трьохтисячників». Концепція модернізації передбачає, що від старого судна залишиться лише корпус, валолінії, гвинто-рульова група. Енергетична група буде сучасною і більш потужною. Двигуни відповідатимуть не лише сьогоднішнім екологічним нормам ЄС, але стандартам, які Євросоюз збирається запроваджувати у перспективі. Модернізація торкнеться всіх систем: високий рівень автоматизації дозволить зменшити чисельність екіпажу і, відповідно,

збільшити рентабельність роботи судна. Переобладнання побутових приміщень забезпечить комфорт перебування екіпажу. Модернізація тягового флоту представляє питання подальшої перспективи та виживання у ПрАТ «УДП». Програма скорочення викидів, яку реалізують країни ЄС, вже в найближчому майбутньому може призвести до запровадження більш жорстких екологічних вимог. Що створює ризик закриття для УДП більшості логістичних напрямків. Для запобігання цього ризику можливо або купувати повністю нові буксири, або провести комплексну модернізацію суден, що перебувають у відстої. В останньому випадку компанія нічого не втрачає, новий флот буде створюватися на базі буксирів, які багато років не працюють та виконують роль постачальника запчастин [55].

З метою контролю та мінімізації інвестиційних ризиків, за кожним проектом готується карта ризиків з описом можливих виробничих, фінансово-економічних, правових, земельно-майнових та інших факторів, здатних негативно вплинути на ефективність інвестиційних вкладень.

При формуванні інвестиційного портфеля активно використовуються інформаційні технології та програмні продукти від світових лідерів у питаннях управління інвестиційними проектами. Бізнес-планування щорічного затверджує запропоновану інвестиційну програму. Інвестиції на підтримку виробничої діяльності, для яких необхідні повноваження для затвердження від імені ПрАТ «УДП» надаються відповідному виконавчому віце-президенту компанії або певним особам, відповідальним за управління.

Узагальнюючи вищесказане відмітимо, що підвищення стабільності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «УДП» багато в чому залежить від ефективності управління ризиками в умовах динамічного бізнес-середовища як джерела ризикоутворюючих факторів, які формують потенційні та реальні втрати. Значимість проблеми ефективного ризик-менеджменту підвищується за умови активного розвитку процесів глобалізації, відкриття водних шляхів та залучення України до процесів міжнародної економічної інтеграції, а також масштабних кризових явищ.

Завдання ризик-менеджменту ПрАТ «УДП» слід розглядати як невід'ємну частину загальної системи менеджменту компанії, органічно інтегровану по всій площині її діяльності, починаючи від філософії компанії, її політики та закінчуючи бізнес-планами та повсякденними завданнями. Чим тісніше інтеграція процесів управління ризиками та структури менеджменту компанії, тим помітніший цей ефект. Тільки за такого впровадження системи ризик-менеджменту цей інструмент управління діяльністю ПрАТ «УДП» стане по-справжньому ефективним.

3.2. Варіанти зниження ризиків та удосконалення процесу розробки інвестиційної політики ПрАТ «УДП»

Ризики, що виникають внаслідок діяльності ПрАТ «УДП» всередині України та за її межами, можуть мати політичний, законодавчий, ринковий, комерційний характер, а також залежать від зміни валютного курсу та рівню інфляції в країні. Ми маємо також вказати на фактори, що впливають на внутрішнє середовище компанії і породжують відповідні ризики, а саме високу капіталомісткість, сезонність певних видів роботи, можливу низькокорентабельну і висококонкурентну діяльність. Часто віднести ризик до тієї чи іншої ознаки завдання виявляється важким, ризик може перебувати на межі декількох класифікаційних ознак. Наприклад, ризики, пов'язані з людським фактором, котрий може бути визначеним як сукупність духовних і фізичних здібностей і можливостей людини щодо прийому, обробки інформації та прийняття рішень в екстремальних умовах [64, с. 23-26].

На аварійність судів мають значний вплив управлінські ризики, також пов'язані з управлінням персоналом. Класифікація ризиків, пов'язаних з людським фактором, дозволяє ідентифікувати, аналізувати ці ризики і в комплексі з іншими заходами істотно знижувати їх негативний вплив на результати діяльності судноплавної компанії. Аналіз існуючих методів і підходів до оцінки ризиків, пов'язаних з людським фактором дозволяє

виявити їх переваги і недоліки та обґрунтувати прийнятні шляхи вирішення та передбачення даних ризиків.

Рівень транспортної безпеки судноплавства залежить, в основному, від взаємодії негативних та позитивних факторів впливу в наступних галузях прояву: техніко-технологічної, організаційно-управлінської, екологічної та антитерористичної (передбачає захищеність від актів незаконного втручання у транспортну діяльність) [114].

Усунення техніко-технологічних ризиків передбачає:

- забезпечення та контроль належного технічного стану транспортних інфраструктур, транспортних об'єктів, транспортних засобів;
- розробку та контроль технічних регламентів безпеки на всьому життєвому циклі (проектування, виробництва, експлуатації та утилізації) об'єктів техніко-технологічної транспортної безпеки;
- заходи щодо науково-технічного розвитку та вдосконалення об'єктів техніко-технологічної транспортної безпеки.

Ризик-менеджмент щодо організаційно-управлінського чинника транспортної безпеки має:

- виконувати постійний моніторинг рівня транспортної безпеки, контроль та нагляд в галузі транспортної діяльності;
- контролювати завчасне та достатнє ресурсне забезпечення (кадрове, науково-технічні питання, фінансування);
- проводити категорювання об'єктів транспортної безпеки за ступенем уразливості;
- сприяти якісному та вчасному проведенню ліцензування та сертифікації.

Мінімізація та усунення ризиків річкового та морського судноплавства (запобігання тероризму) передбачає:

- розроблення комплексу заходів правового, адміністративного, воєнного характеру, які мають ;

- контроль створення та функціонування координаційних органів та оперативних штабів різного рівня, підрозділів служби морської безпеки;

- контроль забезпечення охорони суден та портових споруд, огляд членів екіпажів суден, обслуговуючого персоналу, пасажирів, ручної поклажі, багажу, вантажів, засобів технічного забезпечення та продовольчого запасу.

Безпека судноплавства повинна забезпечуватись, насамперед, неухильним виконанням та дотриманням відповідних норм міжнародного права та українського законодавства учасниками перевізної та іншої діяльності на акваторіях.

Системне вирішення завдання забезпечення безпеки морського та річкового судноплавства компанією ПрАТ «УДП» передбачає впровадження спеціалізованої системи управління, яка виконує функції аналізу стану, контролю та забезпечення безпеки як окремих функціональних елементів та процесів, так і системи загалом.

Робота з навігаційної безпеки судноплавства, що проводиться на рівні компанії, заснована на виконанні міжнародних конвенцій, вимог національного законодавства і спрямована на підвищення рівня безпеки судноплавства та попередження аварійності суден, удосконалення державного нагляду за торговим флотом.

За спостереженнями, до збільшення ризиків аварійності суден ведуть: мінімізація витрат судноплавних компаній на технічне переозброєння та підтримку судна, його машин, механізмів, приладів та систем у необхідному технічному стані, вік суден. Однією з найбільш гострих проблем для УДП сьогодні є питання значного морального та фізичного зносу флоту компанії – понад 90%. Основна частина буксирів пароплавства побудована в 60-70-ті роки минулого століття та мають середній вік більше 50 років. На підтримання флоту в належному технічному стані щороку треба все більше коштів. При цьому самохідний флот майже дві третини часу перебуває поза експлуатацією – в ремонті або відстої через непридатний технічний стан, а

це, у свою чергу, призводить до зменшення обсягів перевезень вантажів, а з цим - доходів компанії. Минулого року на ремонт флоту було витрачено більше ніж 66 млн. грн. та з початку цього року до теперішнього часу - понад 52 млн. грн. Перехід річкового флоту пароплавства на сучасні енергетичні установки дозволить заощадити до 1,8 млн. євро витрат на паливо щороку [75].

Тому актуальним завданням ПАТ «УДП» є:

- проведення модернізації, реновації застарілого флоту шляхом заміни головних двигунів та дизель-генераторів на річкових буксирах з метою зменшення шкідливих викидів в атмосферу, скорочення прямих витрат на паливо та замінно-запасні частини;
- підтримка памажирського, морського та річкового флоту у технічно-справному стані, забезпечення своєчасної закупівні замінно-запасних частин, здійснення якісного ремонту суден [71].
- Оскільки пароплавство здійснює свою діяльність серед придунайських країн-членів ЄС, згідно з оцінками експертів існує ризик, що у найближчі два-три роки компанія може отримати заборону на заходження річкових буксирів та самохідних суден ПАТ «УДП» у придунайські порти, що матиме катастрофічні наслідки для компанії та в цілому для держави, оскільки каботажні перевезення на Дунаї відсутні в принципі [75].

Для успішного розвитку флоту необхідно повною мірою використати можливості фондового ринку, що дозволяє залучити значні кошти інвесторів за рахунок використання різних фінансових інструментів. Важливу роль фінансовому забезпеченні інвестиційних проектів компанії грають базові інструменти ринку цінних паперів - акції та корпоративні облігації, що дозволяють задовольнити довгострокові потреби у капіталі.

- Для запобігання вище названих ризиків необхідно впровадити масове оновлення річкового буксирного та самохідного флоту пароплавства у найближчі два-три роки шляхом будівництва нових або тотальної модернізації наявних суден. Враховуючи значну вартість будівництва нового

буксиру (3-5 млн. євро для судна потужністю 2 тис. к.с.), ПрАТ «УДП» вибрано інший варіант: модернізація наявних буксирів із заміною основного суднового обладнання – головних двигунів, дизель-генераторів та іншого машинного обладнання. Орієнтовна вартість проведення повної модернізації 1 буксира – 1,5 млн. євро. На першому етапі модернізації флоту планується провести часткову модернізацію, зокрема заміну суднових дизель-генераторів на буксирах-штовхачах, вартість якої орієнтовно становить до 100 тис. євро на один буксир[75].

На 2022 рік ПрАТ «УДП» вдалося збільшити обсяги перевезень основного в експорті вантажопотоку залізорудної сировини на Смедерево, Сербія. Підписаний контракт дозволяє планувати 220 тис. тонн перевезень в цьому напрямку за більш високою, ніж в попередні роки, фрахтовою ставкою, тоді як в 2021 році було перевезено лише 121 тис. тонн. За рахунок приросту перевезень ЗРС на Сербію вдалося збалансувати план перевезень в експорті та зворотного завантаження у відношенні 45% до 55%, що сприятиме зменшенню частки баластних пробігів та в цілому підвищить ефективність експлуатації річкового флоту [71].

Фінансовий результат пароплавства на 2022 рік планується у розмірі 23,7 млн грн чистого прибутку (р. 1200). Основний приріст чистого доходу відбувається за рахунок введення в експлуатацію 2 круїзних пасажирських суден, а також за рахунок збільшення обсягів перевезень вантажів річковим флотом. Значно збільшилися проти плану 2021 року (на 33,2 млн грн) витрати на ремонт та запчастини для флоту (р. 1016), що обумовлено хронічним невиконанням планів ремонтів річкового флоту в попередні роки (наприклад, в 2021 році – 76,6 млн грн при планові 84,6 млн грн) та необхідністю приведення у належний технічний стан великої кількості суден для забезпечення перевезення вантажної бази, яка зростає.

Під час розробки інвестиційної політики ПрАТ «УДП» бажано керуватися наступними принципами:

1. Здійснювати контроль досягнення економічного науково-технічного та соціального ефекту від заходів, що розглядаються.

2. сприяння отриманню підприємством найбільшого прибутку на вкладений капітал за мінімальних інвестиційних витрат.

3. здійснення програм раціонального розпорядження коштами реалізації безприбуткових проектів.

4. забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків, пов'язаних із реалізацією конкретних проектів.

5. забезпечення ліквідності інвестицій через значні зміни зовнішнього інвестиційного середовища, кон'юнктури ринку чи стратегії розвитку підприємства у майбутньому періоді (року).

Уникнення ризиків при проведенні інвестиційної політики оцінюється за показниками прибутковості та терміну окупності інвестицій.

Зазначені показники визначаються на основі бізнес-плану та попередніх розрахунків щодо обґрунтування проектів у рамках інвестиційної стратегії підприємства. Для конкретизації термінів здійснення різноманітних заходів у рамках інвестиційної політики та забезпечення їх фінансовими ресурсами підприємство розробляє бізнес-план інвестиційних проектів. Умовою успіху інвестиційного проекту є позитивне значення загального сальдо грошового потоку, що визначається підсумовуванням підсумкових величин сальдо виробничо-збутової, інвестиційної та фінансової діяльності [28, с. 201].

Економічний аналіз для оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів повинен проводитися на єдиній основі для забезпечення порівнянності проектів в інвестиційному портфелі компанії, включаючи однаковість економічних моделей і однорідність якості вихідних даних і передумов. Проекти, що мають важливе стратегічне значення для компанії, можуть додатково оцінюватися та обґрунтовуватись за низкою критеріїв, що свідчать про їх стратегічну важливість та створені в результаті реалізації потенційних ділових можливостей.

Базовий сценарій інвестиційного проекту ПрАТ «УДП» є аналізом найбільш ймовірного варіанта реалізації проекту. Для забезпечення однаковості вхідних параметрів та методології економічного розрахунку проектів встановлюються такі вихідні правила:

- Оцінка обсягів виробництва, реалізації, витрат (включаючи нерозподілений резерв) тощо. проводиться на основі найбільш очікуваного сценарію.

- Усі грошові потоки наводяться у номінальному вираженні, тобто з урахуванням інфляції.

- У разі, коли є специфічні фактори, що впливають на прогноз проектних витрат, такі фактори мають бути обґрунтовані поряд із конкретними планами щодо зниження впливу цих факторів.

- Витрати минулих періодів не включаються. Проте, якщо витрати минулих періодів зменшують базу оподаткування в поточному або майбутньому періодах, необхідно враховувати цей ефект.

- Усі макроекономічні параметри (включаючи ціни, курси валют, інфляцію та ін.) затверджуються Корпоративним інвестиційним комітетом.

- Чистий грошовий потік повинен відображати доходи компанії після оподаткування, включаючи всі види виплат державним органам, які застосовуються до цього проекту.

- Ефект зовнішнього фінансування має бути виключений із усіх довгострокових грошових потоків, які такі включають.

- При розрахунку економічних показників, які враховують вартість грошей у часі, необхідно використати затверджену в компанії номінальну ставку дисконтування.

Для моделювання інвестиційного процесу бажано застосовувати економіко-математичні моделі. Пропоновано користуватися моделями аналізу ефективності інвестиційного проекту. Наприклад: моделі, що використовуються в логістиці та ризик-аналізі, а саме: модель поетапного фінансового планування, комп'ютерна динамічна балансова блочна модель,

яка використовує прогнозовану інформацію про проектні грошові потоки; модель оптимізації поточного інвестиційного проекту.

Розробка, розвиток та реалізація будь-якого логістичного інвестиційного проекту завжди відбуваються під впливом зовнішнього середовища, яке може мати негативні наслідки на результати проекту. Отже, необхідно дослідження можливих ризиків конкретного проекту як у стадії його розробки, і наступних стадіях його життєвого циклу.

3.3. Доцільність впровадження альтернативних проектів модернізації на флоті на ПрАТ «УДП» як спосіб мінімізації ризиків

Двома найважливішими факторами, що визначають розвиток організаційних форм у галузі, є інновації, спрямовані на підвищення ефективності функціонування, та активне управління ризиком та використанням комерційних можливостей. Основними сферами інновацій є конструкція судів; рухові установки та обладнання; заходи щодо захисту навколишнього середовища; методи прогнозування ринку та управління ризиком та інноваційні моделі бізнесу. При цьому багато інновацій вимагають внесення змін до всіх систем, багато з яких знаходяться поза контролем взятої окремо компанії, включаючи глобальні системи логістики, контейнерні термінали і т.д. Крім того, інновації є результатом колективної роботи та цілеспрямованої взаємодії між ключовими стейкхолдерами, а також тісних зв'язків із провідними центрами академічної науки [105, с. 186].

Корпоративна структура управління багато в чому визначає можливості ухвалення ризику. Серед відповідних факторів важливе місце займає розмір власного капіталу, якість системи управління ризиком та кваліфікація персоналу, можливість запобігти корпорації в цілому від ризиків, пов'язаних з окремими проектами. Важливу роль грає масштаб діяльності. Велика компанія, якою є ПрАТ «УДП», має значну гнучкість і можливість діяти в багатьох напрямках.

Організаційна побудова ПрАТ «УДП» як сучасної судноплавної компанії має будуватися з урахуванням необхідності поєднання ефективності спеціалізованих підрозділів із горизонтальними структурами, пристосованими для управління ризиком на основі великих портфелів при використанні компетенцій у галузі ринкових та технічних можливостей.

Працюючи на товарний ринок, компанія відчуватиме сильний стимул підвищення ефективності та впровадження інновацій, що приведе до опори на мережеві структури спеціалізованих виробництв. У той же час вона буде діяти вкрай нестійкому середовищі, що може призвести до організаційних перебудов, у яких автономні підрозділи об'єднуються у мережі з метою подолання індивідуальних обмежень та забезпечення ринкових та фінансових рішень.

Розроблено спеціалізовані бізнес-моделі, кожна з яких орієнтується на специфічні фактори успіху: 1) досягнення масштабної економії; 2) забезпечення операційної ефективності та якості обслуговування; 3) ефективний маркетинг та відносини зі споживачами; 4) інноваційна діяльність. Окремі гілки компанії, поділені на спеціалізовані підрозділи, мають відповідний набір стратегій, а кадрової політиці орієнтовані досвідчених фахівців у відповідних областях.

Задля успіху, як вважають фахівці, сучасна судноплавна компанія прагне стати глобальною, не прив'язаною до певної дислокації штаб-квартири і не асоціюється до конкретної країни. Її політика в галузі людських ресурсів орієнтована на пошук спеціалізованих компетенцій у глобальному масштабі. Персонал штаб-квартири невеликий та високопрофесійний. Широко застосовуються тимчасові проектні структури, автономні підрозділи створюються з метою стимулювання підприємницького підходу та підтримуються підрозділами, які забезпечують загальне інфраструктурне обслуговування [105, с. 188].

Компетентність персоналу набирає вирішального значення. Це стосується як менеджерів та їх знання ринку, так і фахівців у технічній сфері

та в галузі фінансів. У більшості сегментів судноплавної галузі найважливіші фактори успіху схильні до швидких змін, що певною мірою відображає коливання макроекономічної кон'юнктури. Процес організаційних змін є практично безперервним. Необхідна швидкість у прийнятті рішень, що поєднується з ризик-менеджментом. Керівник компанії повинен володіти якостями, необхідними для того, щоб вловити будь-яку сприятливу ділову можливість і сформувати команди, здатні вирішити завдання, що виникають.

Наразі 17 травня 2022 року відбулося перше засідання науково-технічної ради, на якому були розглянуті організаційні питання та проект заміни дизель-генераторів на буксирах ПрАТ «УДП». Після всебічного обговорення проекту було ухвалено рішення найближчим часом конкретизувати порядок його реалізації та більш детально визначити джерела його фінансування.

Науково-технічна рада ПрАТ «УДП», або скорочено «НТР», є колегіальним дорадчим органом при голові Правління. До її складу входять двадцять найбільш кваліфікованих працівників ПрАТ «УДП» з різних структурних підрозділів, адже обговорення будь-яких проектів або програм потребує вирішення не лише технічних, а й економічних, фінансових, кадрових, організаційно-розпорядчих, юридичних питань. Очолив раду доктор наук Леонід Герганов.

НТР займатиме особливе місце в системі управління пароплаванням і призначена для розгляду і обговорення основних питань з технічної діяльності ПрАТ «УДП», підготовки та впровадження рекомендацій та інших пропозицій щодо визначення стратегічних перспектив розвитку пароплавання. Також на її засіданнях будуть обговорюватися довгострокові прогнози і перспективи розвитку компанії, питання залучення інвестицій; налагодження науково-технічного співробітництва з різними підприємствами морської та річкової галузі, портами, науковими та навчальними закладами; питання, пов'язані з підвищенням кваліфікації та професійної компетентності персоналу пароплавання.

Рада призначена бути однією з основних форм участі фахівців УДП в розробці і реалізації технічної політики пароплавства, визначення пріоритетних напрямків його технічного розвитку та інноваційної діяльності. Іншими словами, НТР є однією з форм участі працівників УДП в управлінні підприємством, яка є необхідною та важливою для залучення працівників підприємства до активного творчого процесу.

Загалом НТР має визначати технічну політику та спрямовувати зусилля з розробки та організації впровадження інноваційних технологій і сучасних технічних засобів, призначених для підвищення ефективності роботи флоту і функціонування інших об'єктів пароплавства, підвищення надійності їх роботи, зниження експлуатаційних витрат [79].

Влітку УДП інвестувало у створення власної перевалки зернових. Було домовлено з румунськими партнерами - групою компаній TTS - про більш швидку та ефективну схему перевалки у порту Констанци. За рахунок більш швидкого процесу завантаження і розвантаження середній час обороту каравану скоротиться приблизно на 30%. Власникам вантажу вже не доведеться нести фінансових втрат внаслідок тривалих очікувань в черзі біля терміналу. Важлива складова проекту – оснащення суден системами онлайн контролю, відеоспостереження та збільшення кількості судноводіїв в екіпажі. Це значно підвищує ефективність роботи флоту. За нашим прогнозами, у майбутньому баржевий караван зможе здійснювати до двох рейсів на місяць.

У найближчий час починається модернізація тяги – капітальний ремонт самохідного флоту з заміною двигунів, також передбачається будівництво нових барж. УДП пропонує направити в програми розвитку левову частку прибутку 2022 року. У найближчий час також планується направити сили на залучення в проекти компанії міжнародних інвесторів. Пароплавство забезпечує стійкий двосторонній зв'язок суден з берегом, доповіді капітанів про експлуатаційну обстановку і стан суден, виниклі проблеми і заходи, що вживаються для їх усунення, а також відпрацювання планів за діями в

аварійних ситуаціях, готовність компанії швидко і оперативно реагувати на небезпеки, які можуть виникнути на суднах.

Для запобігання ризиків у ПрАТ “Українське Дунайське пароплавство” буде запроваджено централізовану систему закупівлі, зберігання та видачі поставок на судна. Створено робочу групу, розроблено чек-листи за всіма необхідними позиціями поставки, які судна проходять перед виходом у рейс, сформовано план заходів щодо інвентаризації відсутніх позицій на всіх судах, проведено інвентаризацію на складах, упорядкований складський облік, заведено складські карти. Також налагоджено робочу комунікацію між екіпажами і постачальниками і розпочато аналіз накопичених неліквідів і складських залишків.

Окрім підвищення ефективності роботи та зменшення прямих витрат на паливо, технічне обслуговування, запчастини тощо, модернізація існуючого флоту більш потужними двигунами дозволить розширити район плавання та збільшити габарити караванів.

Вартість модернізації 1 судна за попередніми оцінками становить 1,5 млн. дол. США. Виходячи із середньостатистичного прибутку від роботи одного судна на рік період окупності витрат на модернізацію одного судна становитиме до 10 років.

Фінансування цього проекту планується здійснити за рахунок залучення коштів міжнародної фінансової організації під гарантії, оформлені за участю вищого органу управління або оформлені під заставу майнових прав компанії.

Враховуючи тривалість процедури підготовки необхідних документів для залучення інституційного фінансування, заміну головних двигунів планується розпочати з 2020 року:

2020 р. – 3,0 млн дол. США (2 буксири);

2021 р. – 3,0 млн дол. США (2 буксири);

2022 р. – 4,5 млн дол. США (3 буксири);

2023 р. – 4,5 млн дол. США (3 буксири).

За умовами кредитування строк кредиту – 10 років, процента ставка – плаваюча, прив'язана до EURIBOR (LIBOR), погашення – рівними частинами раз у півріччя починаючи з 2024 року, сума погашення – 16,8 млн. дол. США або 2,4 млн. дол. США на рік.

Проект 3. Будівництво барж типу SLG на КСБСРЗ. Окремі типи наявних суховантажних барж пароплавства також мають великий середній вік і мають значний фізичний знос, що негативно позначається на ефективності їх експлуатації, тому поступово виникає необхідність їх оновлення.

Орієнтовна вартість будівництва нової секції типу «Європа-2» складає близько 800 тис. євро, при цьому, термін окупності становить 15-20 років. ПрАТ «УДП» має досвід будівництва на КСБСРЗ секцій типу SLG. Орієнтовна вартість будівництва на КСБСРЗ однієї секції з трьох ліхтерів-«донорів», які знаходяться на балансі пароплавства і простоюють у відстої через непристосованість до вимог сучасного фрахтового ринку, складає близько 5,0 млн грн.

З урахуванням поступового приросту обсягів перевезень вантажів, заплановано будівництво від 1 до 3 барж типу SLG на КСБСРЗ на рік, загалом 12 барж. Будівництво передбачає самофінансування, тобто його інвестування буде здійснюватися лише за рахунок власних коштів на загальну суму 60 млн грн упродовж 2019-2023 рр.

Прогнозується прискорене використання на судах ПрАТ «УДП» енергетичних установок на скрапленому природному газі. З урахуванням сучасних тенденцій та стану технологій використання скрапленого природного газу (СПГ) в якості палива є найбільш економічно вигідним. У зв'язку з цим, в ПрАТ «УДП» на 2020 рік запланована розробка обґрунтування технічної можливості та економічної доцільності часткового переведення суден річкового флоту ПрАТ «УДП» на СПГ, що потребує вирішення наступних завдань:

- визначення області застосування СПГ на річковому транспорті;

- аналіз зарубіжного досвіду використання СПГ в якості палива;
- розробка технічних рішень газопаливних систем суден, що будуть використовувати СПГ в якості палива;
- виконання економічної оцінки доцільності використання СПГ в якості палива на річкових судах.

Відповідно до стратегії, підготовленої Європейською комісією, до 2025 р. всі великі річкові порти ЄС повинні бути обладнані пунктами бункерування СПГ. Важливим, з точки зору економіки, є зниження поточних витрат на експлуатацію суден при використанні природного газу за рахунок меншої вартості самого СПГ, підвищення ресурсу та надійності роботи двигунів, зменшення витрат мастила і зниження вимог до його якості.

Однак в даний час все більш актуальним аспектом використання природного газу на водному транспорті є екологічний фактор. Практичний досвід використання показує, що застосування СПГ в якості моторного палива дозволяє знизити викиди токсичних речовин в навколишнє середовище: оксиду вуглецю – в 2,5 рази, оксиду азоту – в 2 рази, вуглецю – в 3 рази, задимленості – в 9 разів. Тому завдання переходу флоту на природний газ відноситься до числа пріоритетних для ПрАТ «УДП» в довгостроковій перспективі.

Завдання щодо розвитку ГВСП «КСБСРЗ» на 2019-2023 рр. Аналіз існуючої ситуації дозволив розробити заходи з підвищення рентабельності та конкурентоспроможності для ГВСП «КСБСРЗ», які полягатимуть у наступному:

- для завершення реконструкції та виконання капітального ремонту похилої підводної частини суднопідіймальної споруди – сліпу – планується виділити 2,5 млн грн в 2021 році. Реконструйований сліп дозволить збільшити технічні можливості заводу шляхом здійснення підйому для будівництва або ремонту суден вагою до 1500 тонн;
- при оновленні флоту ПрАТ «УДП» забезпечити використання виробничих потужностей ГВСП «КСБСРЗ»;

- враховуючи дефіцит обігових коштів, необхідно проводити роботи із залучення замовлень на будівництво суден для іноземних компаній лише за умови 100% передоплати.

При реалізації інноваційних технологій розвитку та підвищення конкурентної стійкості необхідно зосередити увагу на систематизації факторів оптимізації результатів та енергоємності функціональної діяльності. Ефект зі стратегії лідерства конкурентного рівня витрат розраховується з урахуванням зниження енерго- та матеріаломісткості у натуральному вимірі щодо обсягу транспортної роботи. Таким чином, нівелюється вплив протилежної зміни ціни на ресурси. Варіанти оптимізації реального стану національного судноплавного комплексу визначаються як зовнішніми, і внутрішніми чинниками розвитку світової та національної економіки. Серед зовнішніх факторів достатньо виділити параметри конкуренції у системі глобального ринку морської торгівлі. Тим більше, важливим є зосередження уваги на виробленні та реалізації розвитку торговельного флоту, як мінімум на рівні фрахтової незалежності зовнішньої торгівлі. Це має бути покладено в основу державної морської транспортної політики та стимулювання ініціативної інвестиційної діяльності судновласників та операторів.

Висновки до розділу 3.

Фахівці ПрАТ «УДП» розробляють комплексні підходи керування ризиками на підприємстві. Відмічається необхідність до системної роботи при оцінці ризиків, чому великою мірою сприятиме розробка інвестиційного плану підприємства, оскільки без інвестицій неможливо забезпечити конкурентоспроможність у роботі пароплавства. Велике значення на сьогодні має подолання наслідків морального і фізичного зносу основних фондів.

При усвідомленні необхідності інтеграції свого ризик-менеджменту, компанія проходить певні стадії розвитку, що передбачають систему важливих розпоряджень та контроль їх виконання; опрацювання компанією

загальної політики щодо ризиків, спеціальних процедур їх оцінки; проведення підготовки співробітників компанії методам роботи з ризиками; створення спеціального комітету з ризик-менеджменту з інтеграцією його в діючу систему менеджменту підприємства.

Ризик-менеджмент має поєднати стратегію і тактику управління, тобто сконцентрувати зусилля на способах вирішення актуальних проблем компанії, можливість управління ризиковим вкладенням капіталу і економічні відносини між господарюючими суб'єктами.

У тому числі, ПРАТ «УДП» прагне забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможності за рахунок різних форм економії. Особливого значення набуває проблематика формування єдиного розуміння мети ризик-менеджменту на підприємстві. Ризики насамперед пов'язані з можливістю недоотримання запланованого доходу компанією, що наочно проявляється у сфері грошово-товарних відносин, та зростаючій конкуренції. Досягнення економічної безпеки ПРАТ «УДП» має відбуватися й за рахунок управління ризиками шахрайства, необхідності формування системи внутрішнього контролю. Цільовими завданнями має стати виявлення потенційних зон ризику, визначення супутніх ризиків діяльності пароплавства, складання прогнозу можливих негативних наслідків виявлених ризиків та практичних переваг.

Основні ризики в діяльності ПРАТ «УДП» всередині України та за її межами передбачувано мають політичний, законодавчий, ринковий, комерційний характер, а також залежать від зміни валютного курсу та рівню інфляції в країні.

Необхідним виявляється мінімізація техніко-технологічних ризиків, організаційно-управлінських ризиків транспортної безпеки, усунення ризиків річкового та морського судноплавства як запобігання тероризму, дотримання відповідних норм міжнародного права, ризики навігаційної безпеки судноплавства, попередження аварійності суден, удосконалення державного

нагляду за торговим флотом – все це охоплює роботу ризик-менеджмента ПрАТ «УДП».

Сучасна судноплавна компанія має будуватися з урахуванням необхідності поєднання ефективності спеціалізованих підрозділів із горизонтальними структурами, пристосованими для управління ризиком на основі великих портфелів при використанні компетенцій у галузі ринкових та технічних можливостей.

ВИСНОВКИ

Сучасний економічний стан підприємств України потребує своєчасного виявлення, оцінки та діяльності з попередження та зниження ризиків, чому сприяє злагоджена робота ризик-менеджерів. Судноплавні компанії, однією з провідних в цьому колі є ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство», впроваджують сучасні концепції ризик-менеджменту у систему управління, підходячи комплексно до вирішення чисельних питань. Розвиток ризик-менеджменту є явищем, що потребує глибокого вивчення, що підтверджує актуальність нашого дослідження. Його метою став аналіз стану сучасних підходів до управління ризиками в діяльності підприємства, спрямованих на покращення функціонування при розкритті різних способів контролю ризикових ситуацій на підприємстві, включаючи фактори, що можуть вплинути на виникнення ризику.

В нашому дослідженні ми розглянули наукові підходи до визначення проблем ризик-менеджменту в міжнародних та вітчизняних наукових пошуках; дослідили варіанти ідентифікації та класифікації ризиків управління підприємством; розглянули основні принципи управління ризиками на підприємствах водного транспорту; вивчили особливості діяльності ризик-менеджменту в ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство»; проаналізували сучасний стан ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та визначили відмінні риси його господарської та інвестиційної діяльності у кризовий період; розглянули варіанти зниження ризиків та удосконалення процесу розробки інвестиційної політики ПрАТ «УДП»; обґрунтували доцільність впровадження альтернативних проектів модернізації на флоті компанії ПрАТ «УДП» за-для усунення можливих ризиків.

Об'єктом спостереження у кваліфікаційній роботі був ризик-менеджмент та його вплив на загальний стан підприємства. Предмет дослідження поєднав напрямити способи вдосконалення управління підприємством ПрАТ «УДП» як форма роботи ризик-менеджменту. Під час

роботи було задіяно чисельні наукові методи дослідження. Було визначено інформаційну базу дослідження, наукову новизну, практичне значення, наведено загальну структуру дослідження.

Перший розділ кваліфікаційної роботи під назвою «Управління ризиком як специфічна концепція діяльності підприємства» дозволив визначити та вивчити підходи до поняття ризик-менеджменту в міжнародному та вітчизняному вимірі, пояснив способи ідентифікації та класифікації ризиків, пояснив процес керування ризиками на підприємствах водного транспорту.

Велика кількість наукових робіт розкриває сучасний стан ризик-менеджменту та дає визначення поняттю ризиків, як-от: М. В.Боровик (2018), Р.М.Бугріменко (2019), О.М.Герасименко (2013), О.І. Гудзь (2018), О.Б. Данченко В.О.Занора (2019), О. М.Донець (2011), В. О. Занора, С.В.Войтко (2017), З.Д.Калініченко (2021), Р.В. Arya (2012), R. Baxter (2013), E. H.Conrow(2004),M. S.Dorfman(2004), T.F. Rotheli (2010), S. Ward (2003) та інші.

Було виокремлено фактори, що провокують виникнення ризиків на підприємстві. Дано визначення поняттю ризик, під яким ми розуміємо небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходів, нераціональне використання ресурсів у діяльності підприємства. Економічні, політичні, кон'юнктурні зміни у суспільстві, що впливають на інструменти і системи управління ризиками, потребують подальшого вдосконалення сучасної підприємницької діяльності у сфері керування ризиками на підприємствах з метою їх мінімізації. Підкреслено, що ведення бізнесу сьогодні є настільки багатовимірними, що навіть професійний керівник з великим досвідом роботи не в змозі оцінити можливість виникнення багатьох специфічних сфер діяльності підприємства, особливо визначених зовнішнім середовищем, що пояснює потребу у ризик-менеджменті.

Проаналізовано ризик як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації. Визначено місце ризик-менеджменту в управлінні підприємством та головні завдання, що мають бути вирішеними в процесі його діяльності. Перераховано основні ризики підприємств України.

Вдосконалення управління ризиками організацій та підприємств дозволить проводити оцінку підходів до організації управління ризиками; виявляти слабкі та сильні сторони корпоративного ризик-менеджменту з точки зору загальних підходів; скоротити витрати на підготовку документів корпоративної системи управління ризиком і внесення необхідних змін в її організаційну структуру тощо. На міжнародному рівні відмічається інтегрований підхід до ризик-менеджменту, що протиставляється ситуативному та фрагментованому.

Складна економіко-політична ситуація у державі, високий ступінь ризиковості економіко-господарських процесів, нестабільність законодавчої бази заважають сталому економічному розвитку. Тому особливого значення набуває проблематика формування єдиного розуміння цілей управління ризиками, використання адекватної термінології, правильна організаційна структура процесу управління. Важливе місце в управлінні ризиками займають позначення його ролі, головної мети, принципів і структури управління. адаптація до умов, що змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням кращих світових практик.

Виділено класичну та неокласичну теорії у визначенні ризиків. Розглянуто сучасне розуміння ризику як синтезованої наукової дисципліни. Виокремлено етапи формування управління ризиками, розглянуто зв'язок ризику та прибутку, що мають фундаментальне значення для розуміння природи підприємницького ризику.

За ознакою причини виникнення ризику було виокремлено: *природні, екологічні, політичні, транспортні, майнові, торгові ризики.*

До основних видів фінансових ризиків, що виділяються на практиці фінансового аналізу було віднесено: *кредитний, операційний, ринковий, валютний ризики та ризик ліквідності, інфляційний та дефляційний ризик*. Серед комерційних ризиків було виділено два види ризиків: *торгові і транспортні*. Крім розглянутих класифікацій було розглянуто ризики за ступенем допустимості (*припустимий, критичний, катастрофічний*), за рівнем правомірності (*виправданий, невиправданий*), за реальністю страхування (*страхований, не страхований*). Також було проаналізовано внутрішні та зовнішні ризики підприємства, ризики, спровоковані несприятливими змінами економіки підприємства, як-от: *зміни кон'юнктури ринку, неможливості своєчасно виконувати платіжні зобов'язання, зміни рівня управління*.

Підприємства водного транспорту, судноплавні компанії України усвідомлюють важливість оцінки ризиків, визначення їх пріоритетів та способів керування. Судноплавна діяльність, як сегмент водного транспорту, націлена на забезпечення загального економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку транспортних послуг. Виявлення ризиків, можливість їх обліку та способів усунення становлять основну частину загальної системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Оцінка та контроль можливих ризиків на підприємстві внутрішнього водного транспорту дає можливість 1) знизити рівень невизначеності їхньої діяльності та можливості розвитку у майбутньому; 2) оптимізувати використання майна, джерел його фінансування та не менш важливо, діяльності працівників; 3) покращити взаємовідносини із зацікавленими контрагентами та державними органами; 4) підвищити якість інформації для ухвалення управлінських рішень; 5) виявити резерви покращення виробничих та фінансових результатів їх діяльності. Підкреслено важливість збалансованості підприємства за-для мінімізації ризиків. Розглянуто показники виробничого травматизму як ризик-фактору на судноплавних

підприємствах. Заходами щодо запобігання цьому виду ризику стають: 1) постійне проведення медичних комісій та професійних оглядів працівників; 2) надання підприємством своїм співробітникам полюсів добровільного соціального страхування; 3) вдосконалення умов праці. Визначено, що інформаційні технології управління підприємством нерозривно пов'язані із системою менеджменту, та пояснено роль служби програмно-інформаційного забезпечення при запобіганні ризику. Пояснено важливість своєчасного підвищення технічного рівня відповідного стану виробничої бази, насамперед флоту та інфраструктури, необхідності оновленні пасажирського і транспортного флоту, портового обладнання та інших споруд. Визначено, що довгі терміни окупності флоту підвищують ризикованість вкладень для транспортних річкових/морських компаній у модернізацію флоту.

Другий розділ кваліфікаційної роботи «Ризик-менеджмент як спосіб покращення роботи підприємства» висвітлює особливості конкурентоспроможності ПрАТ «УДП» на сучасному етапі його існування, наводить запропоновані варіанти зниження ризиків та удосконалення процесу інвестиційної політики підприємства, доводить доцільність впровадження альтернативних проєктів модернізації на флоті як спосіб мінімізації ризиків.

Матеріал розділу аналізує економічний стан ПрАТ «УДП» як одну з найбільших судноплавних компаній в Україні, має статус національного перевізника, та сертифікат МКУБ з управління безпекою і сертифікат відповідності системи якості ІСО-9002. Ризик-менеджмент компанії займає значне місце в умовах економічної кризи та надзвичайної воєнної ситуації. Заходи управління ризиками в ПрАТ «УДП» прагнуть бути економічно обґрунтованими, переслідують зниження можливого початкового ризику до прийняттого рівня, техніко-технологічний та економічний аналіз економічного потенціалу та середовища функціонування підприємства, чинну нормативну базу господарювання, якісне інформаційне забезпечення.

ПрАТ «УДП» було створено у 1944 році, тоді воно отримало назву «Радянське Дунайське державне пароплавство», у 1994 році воно було реструктуроване у відкрите акціонерне товариство (ВАТ «УДП»), а у 2011 році, у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства», – у приватне акціонерне товариство (ПрАТ «УДП»). До основних видів діяльності ПрАТ «УДП» належать внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів морським і річковим транспортом, суднобудування та судноремонт.

У 2022 році ПрАТ «УДП» вдалося збільшити обсяги перевезень основного в експорті вантажопотоку залізорудної сировини на Смедерево, Сербія. Але обмежена кількість одиниць сучасного флоту є одним із ускладнень подальшого розвитку. Перевезення вантажів здійснюється баржобуксирними зчіпками або судами типу «ріка-море». Фінансовий результат пароплавства на 2022 рік планується у розмірі 23,7 млн грн чистого прибутку (р. 1200). Основний приріст чистого доходу відбуватиметься за рахунок введення в експлуатацію 2 круїзних пасажирських суден, а також за рахунок збільшення обсягів перевезень вантажів річковим флотом. Йде збільшення витрат на оплату праці, зростають інформаційно-консультаційні та юридичні послуги робітників, прогнозується збільшення витрат на опалення адміністративних будівель, укладено програму з реалізації застарілого майна, йде оновлення організаційної структури пароплавства, здійснюється програма капітального інвестування.

ПрАТ «УДП» успішно пройшло ре-сертифікацію системи менеджменту якості на відповідність стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015). для УДП стратегічно важливо зберегти сильні позиції на всій протяжності Дунаю. Заплановані перевірки для компанії є потенційним ризиком, оскільки в разі встановлення порушень до компанії можуть бути застосовані фінансові та інші санкції. УДП переходить на якісну нову систему контролю за витратами палива. Судна обов'язково мають бути обладнані системами онлайн-моніторингу та відео-контролю, а маршрути від початку і

до кінця чітко спланованими та прорахованими, що гарантуватиме високу ефективність використання флоту. Якісно відремонтований тоннаж сприяє підвищенню іміджу компанії. Здійснюється внутрішнє та зовнішнє оцінювання корупційних ризиків за допомогою аудиторських, юридичних, консалтингових компаній або незалежних експертів. Укладено реєстр ризиків з їхнім конкретним перерахуванням. Керування ризиками базується на активному використанні сучасних комп'ютерних технологій. Аналіз виникнення ризиків при роботі суден спирається на процедури, що містять якісний опис аварійних ситуацій та розкривають завдання при керуванні ризиками. Керівництво компанії запроваджує заходи зі зниження ризиків в усіх сферах своєї діяльності, а також, при експлуатації різних типів суден на річці і морі.

У третьому розділі «Ризик-менеджмент як спосіб покращення роботи підприємства» розглянуто здатність ПрАТ «УДП» бути конкурентоспроможним підприємством, пропонуються способи зниження ризиків та методи удосконалення інвестиційної політики, доводиться доцільність впровадження альтернативних проєктів модернізації на флоті.

Фахівці ПрАТ «УДП» розробляють комплексні підходи керування ризиками на підприємстві. Відмічається необхідність до системної роботи при оцінці ризиків, чому великою мірою сприятиме розробка інвестиційного плану підприємства, оскільки без інвестицій неможливо забезпечити конкурентоспроможність у роботі пароплавства. Велике значення на сьогодні має подолання наслідків морального і фізичного зносу основних фондів.

При усвідомленні необхідності інтеграції свого ризик-менеджменту, компанія проходить певні стадії розвитку, що передбачають систему важливих розпоряджень та контроль їх виконання; опрацювання компанією загальної політики щодо ризиків, спеціальних процедур їх оцінки; проведення підготовки співробітників компанії методам роботи з ризиками;

створення спеціального комітету з ризик-менеджменту з інтеграцією його в діючу систему менеджменту підприємства.

Ризик-менеджмент на підприємстві має поєднати стратегію і тактику управління, тобто сконцентрувати зусилля на способах вирішення актуальних проблем компанії, можливість управління ризиковим вкладенням капіталу і економічні відносини між господарюючими суб'єктами.

У тому числі, ПРАТ «УДП» прагне забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможності за рахунок різних форм економії. Особливого значення набуває проблематика формування єдиного розуміння мети ризик-менеджменту на підприємстві. Ризики насамперед пов'язані з можливістю недоотримання запланованого доходу компанією, що наочно проявляється у сфері грошово-товарних відносин, та зростаючій конкуренції. Досягнення економічної безпеки ПРАТ «УДП» має відбуватися й за рахунок управління ризиками шахрайства, необхідності формування системи внутрішнього контролю. Цільовими завданнями має стати виявлення потенційних зон ризику, визначення супутніх ризиків діяльності пароплавства, складання прогнозу можливих негативних наслідків виявлених ризиків та практичних переваг.

Основні ризики в діяльності ПРАТ «УДП» всередині України та за її межами передбачувано мають політичний, законодавчий, ринковий, комерційний характер, а також залежать від зміни валютного курсу та рівню інфляції в країні. Усунення техніко-технологічних ризиків, організаційно-управлінські ризики транспортної безпеки, усунення ризиків річкового та морського судноплавства як запобігання тероризму, дотримання відповідних норм міжнародного права, ризики навігаційної безпеки судноплавства, попередження аварійності суден, удосконалення державного нагляду за торговим флотом – все це охоплює роботу ризик-менеджмента ПРАТ «УДП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов С.И. Оцінка ризику інвестування // Економіка будівництва. № 12. К., 2002. С. 3-10.
2. Адамова Н. Принятие проектных решений через управление рисками / Наталья Адамова [Электронный ресурс]. — URL: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_1430
3. Антикризисный менеджмент: Тренинг-семинар. - Проект UKR/96/007 «Поддержка развития малых и средних предприятий в Украине» / Международный Центр Развития Предпринимательства и Менеджмента, Государственный комитет Украины по Развитию Предпринимательства, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. Полтава, 1999. 82 с.
4. Багов, В. П. Методика оценки эффективности стратегии корпоративной системы по обобщенным характеристикам / В. П. Багов, В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко // Финансы - № 11. — 2000-С. 59-61.
5. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 416 с.
6. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків [Текст]: навч. посіб. / М. Д. Балджи, В. А. Карпов, А. І. Ковальов, О. О. Костусев, І. М. Котова, Н. В. Сментина. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
7. Бартон, Т. Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст]: пер. с англ. / Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкир, П. Уокер. М.: Вильямс, 2003. 208 с.
8. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
9. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Ника-Центр, 2004. 655 с.

10. Блинова, У. Ю. Совершенствование методики анализа как метода превентивного контроля в антикризисном менеджменте [Текст] / У. Ю. Блинова // Аудит и финансовый анализ. 2006. № 2. С. 29-36.

11. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073. Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.

12. Бугріменко Р.М. Управління ризиками: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого рівня (магістр) спеціальності 051 Економіка денної та заочної форм навчання / Р.М. Бугріменко. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2019. 114 с.

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

14. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

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

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

17. Герганов Л.Д. Внутрифирменная профессиональная подготовка экипажей морских судов по управлению рисками в судоходной компании. Украина, Учебный центр «Украинского Дунайского пароходства». Международный научный e-симпозиум. 2014. С. 63-73. [Электронный ресурс]. —

URL: <https://books.google.nl/books?id=0LbVBQAAQBAJ&pg=PA70&lpg=PA70&dq=внутренние+риски+дунайского+пароходства&source=bl&ots=NkuxtKntI>

[-&sig=ACfU3U3qPcZePX0Y0GqPkH-](#)

[Ep9bAYRmRHw&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjSgr7VrKv5AhXJEGIAHWXoCdkQ6AF6BAgCEAM#v=onepage&q=внутренние%20риски%20дунайского%20пароходства&f=true](#)

18. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. 172 с.

19. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: [Монографія] / В.М. Гранатуров, І.Б. Литовченко, С.К. Харічков ; за наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса: ІПРЕЕД, 2003. 175 с.

20. Губа О.П., Севостьянова Е.С. Бухгалтерская финансовая отчетность - как основа оценки сбалансированности развития предприятий морского транспорта // Символ науки. 2019. №5. С. 97-100.

21. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 18 / 2018. С. 346-352.

22. Давидова О.Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 25(1). С. 128–132.

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

24. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Збірник наукових праць: Управління розвитком складних систем. Київ: КНУБА, 2011. Вип. 6. С. 36 – 42.

25. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л.І. Донець. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

26. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками //БІЗНЕСІНФОРМ № 1.2014. С. 314-319. www.business-inform.net
27. Европейская экономическая комиссия. Перечень основных характеристик и параметров сети водных путей категории Е. «Синяя книга». 2-е пересмотр. изд. / ООН. Нью-Йорк; Женева, 2012.
28. Есипов В.Е., Маховикова Г.А. Коммерческая оценка инвестиций. -КноРус, 2009. - 704 с.
29. Жихарева В.В. Экономические основы деятельности судоходных компаний: учебн. пособ. / Жихарева В.В. [для студ. транс. высш. учебн. завед.] Одесса: Ластар, 2003. 219 с
30. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ :КПІ ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.
31. Занора В.О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств.Бізнес-Інформ. 2014. № 4. С. 157–161.
32. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії«ризик». Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації: *матеріали VI Міжна-родної наукової конференції* (Київ, квітень 2016 р.). Київ, 2016. С. 26–27.
33. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Ризики, загрози, небезпеки,можливості: взаємоузгодження категорій. Економічна безпека України : *тези доповідей учасників Всеукраїнськоїнауково-практичної конференції* (Львів, 22 квітня 2016 р.).Львів, 2016. С. 105–107.
34. Зачосова Н.В. Поняття фінансової безпеки як наукової та управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями виклику, небезпеки, загрози і ризику. *Вісник Черкаського уні-верситету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 34–40.

35. Иванюта П.В., Билецкая Н.В., Шмагельская М.О., Британская Н.Н. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ НА УКРАИНЕ // Colloquium-journal. 2022. №9 (132). С.45-50.

36. Иода Е. В. Управление рисками региональной инновационной системы: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Тамбов, 2007.

37. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» / З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

38. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкуренція спроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 99–10

39. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с англ. изд. М.: ИНФРА, 1999. 974 с.

40. Киселев А.А. Сущность, проблемы и место риск-менеджмента в управлении отечественными предприятиями // *Проблемы экономики, организации и управления в Украине и в мире: материалы II Международной научно-практической конференции (17 мая 2013 года)*. Отв. редактор Уварина Н.В. Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2013. С. 147-149.

41. Косов М. Е. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ І КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ // Аудиторські відомості. 2021. №4. С. 183-185.

42. Коленда Н. В. Ризик-менеджмент. Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Луцьк, 2015. 64 с.

43. Коленда Н. В. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності. Коспект лекцій. Луцьк: Терен, 2016. 168 с.

44. Коленда Н. В. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Ризик-менеджмент» для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 071 «Облік та оподаткування», 076 «Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання. Луцьк, 2019. 64с.

45. Концептуальные основы по управлению рисками организации: интегрированная модель / [Р.М. Стейнберг, М.И. Эверсон, Ф.Д. Мартене и др.]. 2004. 151 с.

46. Кравченко В. А., Старостіна А. О. Еволюція теоретичних підходів до дослідження підприємницьких ризиків // *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. №162. С. 11-17.

47. Кунденко А.В. Управління ризиком у системі антикризового менеджменту підприємства / А.В. Кунденко, Н.В. Мороз, М.М. Жигалко // *Науковий вісник ЧДІЕУ*. № 2. (14). 2012. С.137-144.

48. Куценко Д.М. Орієнтири стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств: інтереси, виклики, ризики // *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 50–58.

49. Літюга Ю.В. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Електронний ресурс - Режим доступу: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DIA3Q6YJSZYJ:https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/5/Lituga.doc&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

50. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В.В. Лук'янова. Хмельницький : ПП Ковальський В.В. 2007. 312с.

51. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проектів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 63–70.

52. Марцынковский Д.А. Руководство по риск-менеджменту / Д. А. Марцынковский, А.В. Владимирцев, О. А. Марцынковский. СПб: Береста, 2007.

53. Марцынковський Д.А. Основные принципы и методология управления рисками /Д.А. Марцынковський // *Das Management*. 2010. №3. 15-27.

54. Москаленко Дмитро КЕРІВНИК УДП ПРИВІТАВ ДУНАЙЦІВ З ПРОФЕСІЙНИМ СВЯТОМ червень, 2022.
URL:<https://udp.one/ua/novini/kerivnik-udp-privitav-dunajciv-z-profesijnim-svyatom>

55. Москаленко.Дмитро Хочемо бути не лише перевізником вантажів, а й стивідорною компанією - інтерв'ю з керівником "Українського Дунайського пароплавства"22 июля 2022
URL:<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zo968OFwQEIJ:https://cfts.org.ua/articles/khochemo-buti-ne-lishe-pereviznikom-vantazhiv-a-y-sti-vidorno-yu-kompanie-yu-intervyu-z-kerivnikom-ukranskogo-dunayskogo-paroplavstva-1917+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=nl>

56. Мохор В. Спроба локалізації ISOGUIDE 73:2009 «RISKMANAGEMENT –VOCABULARY» / В. Мохор, О. Богданов, О. Крук, В. Цуркан // *UkrainianScientificJournalofInformationSecurity*. 2012. № 2 (18).

57. Найт, Фрэнк Хайнеман. Риск, неопределенность и прибыль. Анализ. [Текст] / Фрэнк Хайнеман Найт. Режим доступа: <http://neoeconomica.ru/theory.php?id=144>

58. Науково-технічна рада в дії. ПрАТ «УДП» Електронний ресурс. Режим доступу: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8tDEGq29yYJ:https://udp.one/ua/novini/vzaimodejstvie-nauki-i-praktiki-kak-put-povysheniya-kachestva-transportnyh-uslug-parohodstva&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

59. Ненно І. М.Управління ризиками сучасного підприємства: категоріально-понятійний аспект // Технологический аудит и резервы производства № 3/4(29), 2016 URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:44L7n3tp63sJ:dspace.onu>

.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10241/1/69942-151484-1-PB.pdf+&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

60. Николаева Л. Л. Принципы устойчивого развития судоходных компаний в глобальном рынке морской торговли: монография / Л. Л. Николаева. Одесса: Феткс, 2007. 323 с.

61. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / Д.Марцынковский // Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml

62. Павловская Л. А., Прихно Ю. Е. Современные тенденции в проектной деятельности судоходных компаний // ВЕЖПТ. 2011. №7 (49). С. 19-21.

63. Примачев Н. Т. Эффективность развития морской транспортной индустрии: монография / Н.т. Примачев, Н.Н. Примачева. Одесса: ОНМа, 2011. 374 с.

64. Примачев Н. Т. Принципы интеграции в торговом судоходстве: монография / Н. Т. Примачев, А. Н. Примачев. Одесса: Феткс, 2006. 360 с.

65. Попович Т.М., УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ / *Всеукраїнський науково-виробничий журнал ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА* 2'2013[40], С.362-366.

66. Ризик-менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: http://go.mail.ru/redirect?src=4d9f8c&via_page

67. Скомаров М. Узел, который может развязать проблемы. Предложения по реорганизации структуры государственного управления морским и речным транспортом // *Морские порты*. № 4. 2002. С. 5-8.

68. Приватне акціонерне товариство «Українське Дунайське пароплавство». URL: <https://clarity-project.info/smida/01125821?year=2020> (дата звернення: 14.05.2021).

69. Структура ПрАТ «УДП». URL: <https://udp.one/ua/o-kompani/struktura-predpriyatiya>
70. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. К.:Центр учбової літератури, 2009. 568 с
71. Стратегічний план розвитку ПрАТ «УДП» на 2019-2023 рр. Ізмаїл: ПрАТ «УДП». 80 с.
72. Стратегія розвитку внутрішнього водного транспорту України на період до 2031 року (документ)[Електронний ресурс]<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XL7RbWGpBuIJ:https://maritimebusinessnews.com.ua/2021/09/20/223491/+&cd=7&hl=ru&ct=clnk&gl=nl>
73. Стрельбіцька Н.Є.Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / Укладач Н.Є.Стрельбіцька. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 81 с.
74. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації /Н. Стрельбіцька // Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2 (5) [Електронний ресурс]. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf>
75. Офіційний сайт ПрАТ «УДП». URL: <https://udp.one/ua/o-kompani/struktura-predpriyatiya>
76. Чернова, Г. В. Управление рисками [Текст]: учеб. пос. /Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 160 с.
77. Човушян, Э. О. Управление риском и устойчивое развитие [Текст]: учеб. пос. / Э. О. Човушян, М. А. Сидоров. М.: Издательство РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. 528 с.
78. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З. Є. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

79. ЯЦЕНКО Павло ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА до фінансового плану ПрАТ "Українське Дунайське пароплавство" на 2022 рік. [Електронний ресурс]. URL

[:https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xuuSlu1Yyn4J:https://mtu.gov.ua/files/%25D0%25A3%25D0%2594%25D0%259F%2520-%2520%25D0%259F%25D0%25BE%25D1%258F%25D1%2581%25D0%25BD%25D1%258E%25D0%25B2%25D0%25B0%25D0%25BB%25D1%258C%25D0%25BD%25D0%25B0%2520%25D0%25B7%25D0%25B0%25D0%25BF%25D0%25B8%25D1%2581%25D0%25BA%25D0%25B0%2520%25D0%25A4%25D0%259F%25202022.doc+%&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=nl](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xuuSlu1Yyn4J:https://mtu.gov.ua/files/%25D0%25A3%25D0%2594%25D0%259F%2520-%2520%25D0%259F%25D0%25BE%25D1%258F%25D1%2581%25D0%25BD%25D1%258E%25D0%25B2%25D0%25B0%25D0%25BB%25D1%258C%25D0%25BD%25D0%25B0%2520%25D0%25B7%25D0%25B0%25D0%25BF%25D0%25B8%25D1%2581%25D0%25BA%25D0%25B0%2520%25D0%25A4%25D0%259F%25202022.doc+%&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=nl)

80. Aabo T., Hansen M.A., and C. Pantzalis (2012) Corporate foreign exchange speculation and integrated risk management // Managerial Finance, Vol. 38, Issue 8, pp. 729-751.

81. Aebi, V. (2012) Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis // Journal of Banking and Finance, Vol. 36, Issue 12, p. 3213.

82. Arya, P.B. (2012) Integrated Risk Management Practices // International Journal of Knowledge and Research in Management and E-Commerce, Volume 2, Issue 2, pp. 8-12.

83. AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.riskmanagement.com.ua>

84. Banks Erik. Practical risk management: An executive guide to avoiding surprises and losses. Chichester (W. Suss.): Wiley, 2003. - 164 p.

85. Barton. L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio: South-Western, 1993. P. 2.

86. Baxter R. (2013) Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis // Contemporary Accounting Research, 16 APR. P. 22.

87. Conrow, E. H. *Effective Risk Management: Some Keys to Success*, Second Edition [Text] / E. H. Conrow, L. D. Pohlmann // *INSIGHT*. 2004. Vol. 6, № 2. P. 44–44. doi:10.1002/inst.20046244

88. Conrow, E. H. *Effective Risk Management: Some Keys to Success* [Text] / E. H. Conrow. Ed. 2. American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc. ARIAA, 2003. 526 p.

89. Davis, D. (2005) *Crisis management: Combating the denial syndrome* // *Computer Law and Security Report*, Vol. 21, Issue 1, pp. 68—73.

90. Deverelle E. and E.-K. Olsson (2010) *Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management* // *Risk Management*, Vol. 12, Issue 2, pp. 116—134.

91. Dillon R.L. and C.H. Tinsley (2008) *How near misses influence decision making under risk: A missed opportunity for learning* // *Management Science*, Vol. 54, Issue 8, pp. 1425—1440.

92. Dorfman, M. S. *Introduction to Risk Management and Insurance* [Text] / M. S. Dorfman. Ed. 8. Pearson Prentice Hall, 2004. 608 p.

93. Dreman, D. (2012) *High Frequency Follies* // *Forbes*, January 16, P. 63.

94. Eydeland Alexander. *Energy and power risk management: New developments in modeling, pricing, a. hedging*. Hoboken (N.J.): Wiley & Sons, 2003. 490 p.

95. Fassin Y. and Gosselin D. (2011) *The Collapse of a European Bank in the Financial Crisis: An Analysis from Stakeholder and Ethical Perspective* // *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, Issue 2, pp. 169-191.

96. Farmer, R.E.A. (1985) *Implicit Contracts with Asymmetric Information and Bankruptcy: The Effect of Interest Rates on Layoffs* // *The Review of Economic Studies*, Vol. 52, No. 3, pp. 427-442.

97. Frame J. Davidson. *Managing risk of organizations: A guide for managers*. -San Francisco: Jossey-Bass, 2003. 264 p.

98. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), 2004. P. 12-44.

99. Gilpin D.R. and Murphy P.J. (2008) Crisis Management in a Complex World. New York: Oxford University Press. 210 p.

100. Green, P.S. Reputation Risk Management. London: Pitman / Financial Times, 1992. P. 97.

101. Guo J., Wu X., and N. Li (2007) The Dynamic Analysis of the Development of Enterprise Crisis Management // Science Research Management, Vol. 28, Issue 1, pp. 89-96.

102. Jaques, T. (2007) Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct // Public Relations Review, Vol. 33, Issue 2, pp. 147-157.

103. Keynes John Maynard TYPES OF BUSINESS RISKS.
[Электронный ресурс
URL:<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XwZ6tXH-HAoJ:https://present5.com/lekciya-vidy-predprinimatelskix-riskov-dzhon-mejnard-kejns/+&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=nl>

104. ISO/IEC GUIDE 73:2002. Risk management-Vocabulary. Guidelines for use in standards. International Organization for Standardization, 2002.

105. LORANGE P., FJELDSTAD O.D. Redesigning organizations for the 21st century: Lessons from the global shipping industry // Organizational dynamics. N.Y., 2010. Vol. 39, N 2. P. 184-193.

106. Miller K.D. and H.G. Waller (2003) Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management // Long Range Planning, Vol. 36, No. 1, pp. 93-107.

107. Muelbroek, L.K. (2005) A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management // Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, Issue 4, pp. 56-70.

108. Pearson C.M. (2010) Dawn R. Gilpin and Priscilla J. Murphy: Crisis Management in a Complex World // Administrative Science Quarterly, Vol. 55, Issue 1, pp. 170-171.

109. Rail. Insider.
МІУ завершує розробку механізму покриття ризиків власника міноземного руху
ого складу. URL:
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aVF2XkxEsuoJ:https://www.railinsider.com.ua/miu-zavershuye-rozrobku-mehanizmu-pokryttya-ryzykiv-vlasnykam-inozemnogo-ruhomogo-skladu/&cd=17&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
110. Reichmann T Balanced Chance and Risk Management / T. Reichmann, S. Form// Controlling. 12. Jd. — 2000.
111. Risk management – Risk assessment. Techniques. [Електронний ресурс] URL: —
http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073.
112. Rotheli, T.F. (2010) Causes of the financial crisis: Risk misperception, policy mistakes, and banks' bounded rationality // The journal of socio-economics, Vol. 39, Issue 2, pp. 119-126.
113. Scholes, M.S. (2000) Crisis and Risk Management // The American Economic Review, Vol. 90, No. 2, Papers and Proceedings of the One Hundred Twelfth Annual Meeting of the American Economic Association (May 2000), pp. 17-21.
114. Semanov, G. N. Morskoi transport i ekologicheskaja bezopasnost' [Electronic resource] / G. N. Semanov. - Available at: \www/URL:
<http://mi32.narod.ru/01-99/safety.html>
115. Traynor, J. Risk-based regulation in the UK / J. Traynor, M. O'Hagan COSRA/IARC Conference Cartagena, 2 September 2005. URL:
<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/seminarios/RISK%20BASED%20REGULATION%20IN%20THE%20UK%20-%20FSA.ppt>
116. Vatsa, K.S. (2004) Risk, vulnerability, and asset-based approach to disaster risk-management // International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 24, Issue 10/11, p. 1-48.
117. WA Government Risk management guidelines: second edition: *Insurance Commission of Western Australia – Risk Cover Division*, August 2011.

118. Ward, S. (2003) Approaches to Integrated Risk Management: A Multi-Dimensional Framework // Risk Management, Vol. 5, No. 4, pp. 7-23.

119. What is SRM? [Electronic resource] // *RIMS — the risk management society*. — *Risk an Insurance Management Society, Inc.*, 2011. URL: <https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS%20SRM%20Definition%20Final%20April%202011.pdf>