МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (на прикладі ДП Рені йського морського торгівельного порту)

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності (спеціалізації, предметної спеціальності))
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності
суб'єктів господарювання»
(назва освітньої програми)
Арабаджи Віталія Івановича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)
Керівник: д.е.н., проф. Меркулов М.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)
Рецензент: Строя С.К., директор ДП «Рені йський морський торговельний порт»

Ізмаїл – 2023

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 9 від «09» січня 2024 р.

Завідувач кафедри
(підпис) Матіяш Т.К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК
«25» січня 2024 р.
Оцінка 86 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК
(підпис) Яковенко О.Ї.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП……		3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……		7
1.1	Поняття, сутність та особливості антикризового управління підприємством……	7
1.2	Інструменти, тренди та можливості антикризового управління підприємством…….	16
1.3	Механізм антикризового управління підприємством……	24
	Висновки до розділу І……..	31
РОЗДІЛ ІІ. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РЕНІЙСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЛЬНИЙ ПОРТ» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ……		33
2.1	Загальна характеристика Ренійського морського порту……	33
2.2	Сучасний стан ДП«РМТП» та його основні характеристики……	35
2.3	Стратегічний план розвитку державного підприємства Ренійський морський торговельний порт», як перспективний план виходу підприємства с кризи…….	49
	Висновки до розділу ІІ……..	58
РОЗДІЛ ІІІ. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ……		60
3.1	Організаційні та економічні методи управління ризиками у діяльності ДП «РМТП» …….	60
3.2	Конкурентоспроможність ДП «РМТП» як наслідок інтегрованого підходу до управління ризиками ……	69
3.3	Варіанти зниження ризиків ДП «РМТП» за рахунок удосконалення та впровадження нового стратегічного плану.……**……**	88
	Висновки до розділу ІІІ……..	89
	ВИСНОВКИ ……	91
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..	94
	ДОДАТКИ……..	101

ВСТУП

Актуальність роботи. Розвиток ризик-менеджменту в Україні на сьогодні є недостатнім, а важливість своєчасного виявлення, оцінки та діяльності по зниженню ризиків набуває все більшої актуальності у сучасний період нестабільності. Нові умови, в яких функціонують портові оператори, вимагають від них підвищеної гнучкості та адаптивності до змін. У цих умовах впровадження антикризового управління підприємством є важливим інструментом для підвищення ефективності та безпеки діяльності портових операторів.

В сучасних економічних умовах на ринку на ефективність роботи підприємства, а також на його прибутковість, платоспроможність, і ліквідність активів впливає: низька купівельна спроможність споживачів, стрибки валютних курсів, низький рівень управління персоналу, недоліки у маркетинговій та виробничій сферах, відсутність інновацій, а також і форс мажорні обставини.

Поява системної кризи може призвести до погіршення всіх цих факторів, що може призвести до нездатності підприємства до самовідновлення та загрожувати банкрутством і в таких умовах ефективне антикризове управління є єдиним способом запобігти кризі та відновити роботу підприємства. А тому актуальність дослідження зумовлена зростанням масштабів кризових явищ у сучасній економіці, а антикризове управління є ефективним інструментом запобігання кризі та відновлення роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі антикризового управління свідчать про те, що ця тема залишається актуальною та активно розвивається, дослідники пропонують нові підходи та методи до управлінського механізму антикризового управління, які дозволяють підприємствам підвищити свою стійкість до

кризових ситуацій.

Питання процесу удосконалювання теоретико-методологічних засад управлінського механізму антикризового управління підприємствами знайшли своє відображення в дослідженнях українських та зарубіжних вчених: І. Ансофф, А. Ващенко, О. Гудзь, О. Гук, П. Друкер, І. Зеліско, С. Кваша, Р. Келлер, А. Штангрет та інших. Але існуючі наукові дослідження недостатньо розкривають проблеми і пропозиції щодо процесу удосконалення управлінського механізму антикризового управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних аспектів управлінського механізму антикризового управління підприємством, порівняння сучасних зарубіжних та вітчизняних технологій управління ризиками, виділення ключових типів ризиків, які можуть виникнути в діяльності підприємства, вивчення характеристик цих ризиків та способи їх контролю, а також розробка рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління.

Поставлена мета дослідження полягає в тому, щоб вивчити особливості антикризового управління підприємством розкривається через **завдання дослідження:**

− розкрити поняття, сутність та особливості антикризового управління підприємством;

− дослідити інструменти, тренди та можливості антикризового управління підприємством, способи ідентифікації та класифікації ризиків управління підприємством;

− вивчити механізм антикризового управління підприємством;

− розглянути принципи управління ризиками на підприємствах портової галузі та вивчити особливості антикризового управління в ДП «Ренійський морський торговельний порт» (далі - ДП «РМТП»);

− визначити відмінні риси господарської та інвестиційної діяльності

ДП «РМТП» у кризовий період;

− розглянути варіанти зниження ризиків та удосконалення процесу розробки інвестиційної політики ДП «РМТП»;

− обґрунтувати доцільність впровадження альтернативних проєктів модернізації портової інфраструктури на прикладі ДП «РМТП» задля усунення можливих ризиків.

Об'єктом спостереження у роботі є удосконалення управлінського механізму антикризового управління підприємством та його вплив на його фінансовий стан, виробничі показники та конкурентоспроможність.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управлінського механізму антикризового управління ДП «РМТП» шляхом впровадження заходів антикризового управління.

Методи дослідження вибираються з урахуванням поставлених завдань, матеріалу практичного спостереження та теоретичної спрямованості роботи. У процесі написання роботи були використані такі методи дослідження:

– діалектичний метод дозволяє вивчати явища антикризового управління в їх розвитку та взаємозв’язку з іншими явищами;

– теоретичне узагальнення дає можливість простежити напрями вивчення ризиків на підприємстві та сформулювати загальні висновки;

– системний метод дозволяє розглядати ризики, як складні об’єкти, що мають багато взаємозв’язків;

– економіко-математичні методи використовуються для кількісного аналізу ризиків.

Інформаційна база була сформована на основі аналізу наступних джерел: законів та підзаконних нормативно-правових актів України, які регулюють обрану проблематику, досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, опублікованих у фахових виданнях, матеріалів внутрішньої та зовнішньої звітності підприємства, інформації, доступної в Інтернет-

ресурсах.

Наукова новизна результатів роботи полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу рекомендацій, які сприяють ефективному формуванню та реалізації політики удосконалення управлінського механізму антикризового управління досліджуваним підприємством.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані адміністрацією ДП «РМТП» для покращення роботи ризик-менеджерів.

Апробація отриманих результатів. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на IX Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всесвітнього дня науки в ім'я миру та розвитку «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» (17 листопада 2023 року, м. Ізмаїл) з доповіддю за темою «Інструменти, тренди та можливості антикризового управління підприємством».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, яка містить 51 найменування. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 99 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття, сутність та особливості антикризового управління підприємством.

Тривалий період економічної нестабільності, спричинені пандемією COVID-19, війною в Україні, глобальною економічною кризою та іншими факторами, негативно позначився на вітчизняних підприємствах. Вони стали менш платоспроможними та вразливими до банкрутства. Це викликало низку проблем, зокрема, ускладнило управління виробництвом і господарською діяльністю, поставило під сумнів необхідність продовження діяльності підприємства та поставило питання про шляхи виправлення ситуації: як керувати підприємством, яке може втратити платоспроможність; чи варто продовжувати діяльність у таких умовах; чи є способи покращити ситуацію.

Запобігання банкрутству та забезпечення діяльності підприємницьких структур є важливим і складним завданням. Комплекс дій і процесів, що спрямований на вирішення цього завдання, називається антикризовим управлінням.

В сучасних умовах вітчизняним підприємствам для забезпечення фінансової конкурентоспроможності необхідно впроваджувати антикризове управління, оскільки зовнішні та внутрішні фактори постійно впливають на діяльність підприємств, у тому числі негативно. Своєчасне застосування антикризових заходів, управління ризиками та діагностика кризових явищ дозволяють нейтралізувати негативні наслідки кризи та забезпечити розвиток або виживання підприємства в умовах, що швидко змінюються.

У вітчизняний та в зарубіжній літературі часто розглядається поняття «фінансова криза», що виникає внаслідок негативного впливу ризиків та економічної нестабільності на фінансову систему підприємства. На

сьогоднішній день існує велика кількість ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємств. Їх важко визначити, мінімізувати або усунути вплив без запровадження ефективної системи антикризового управління.

Для подолання кризи та відновлення платоспроможності вітчизняні підприємства можуть використовувати систему антикризового управління. Ця система допомагає виявити та оцінити ризики, які можуть загрожувати діяльності підприємства, а також розробити та реалізувати заходи, які допоможуть мінімізувати негативний вплив цих ризиків.

Контроль та вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві здійснюють ризик-менеджери [1].

Підприємство, яке не має антикризового управління або ефективної системи управління перебуває у стані фінансової нестабільності та може збанкрутувати. Ефективна система управління ризиками допомагає стабілізувати фінансове становище підприємства, відновити платоспроможність та уникнути кризи [1].

В умовах фінансової кризи на вітчизняних компаніях потрібні особливі підходи та методи управління, антикризове управління спрямоване на мінімізацію негативних наслідків кризи розглянемо особливості:

Фінансова криза вимагає від вітчизняних компаній особливих підходів та методів управління. Антикризове управління спрямоване на те, щоб мінімізувати негативні наслідки кризи.

Своєчасне виявлення кризи допоможе зменшити її негативний вплив на підприємство та для цього необхідно постійно контролювати фінансовий стан підприємства та зовнішнє середовище.

Можна передбачити настання фінансової кризи та діагностувати ймовірність настання ризиків. Для цього необхідно використовувати різні методи прогнозування та діагностики.

Щоб підготуватися до фінансової кризи, необхідно здійснити ряд заходів, які в свою чергу стабілізують фінансове становище підприємства, такі як: підвищення ліквідності активів, зниження витрат, збільшення обсягів продажів, диверсифікація діяльності та створення резервного фонду.

Фінансову кризу можна подолати, прискоривши її перебіг, знизивши негативні наслідки та діагностувавши загрози. Для цього необхідно використовувати різні методи антикризового управління [2].

Антикризове управління вітчизняними компаніями спрямоване на своєчасне виявлення та усунення ризиків, що можуть призвести до кризи, при цьому враховуються як зовнішні фактори, такі як стан економіки та політична ситуація, так і внутрішні фактори, такі як фінансовий стан підприємства та ефективність його діяльності.

Є важливі компоненти для розробки системи антикризового управління, які дозволяють ризик-менеджерам оцінити стан підприємства та розробити ефективні заходи для запобігання або подолання кризи такі як: маркетинговий аналіз ринку, управління фінансовим становищем, стратегічна інвестиційна політика та ефективне управління та управління людськими ресурсами.

Важливо зазначити, що ці компоненти взаємопов'язані та повинні розглядатися в комплексі. Отже, врахування цих компонентів при розробці системи антикризового управління дозволяє ризик-менеджерам підвищити ефективність цієї системи та забезпечити захист підприємства від кризових явищ [2].

Вітчизняні компанії, які використовують антикризове управління та застосовують антикризові заходи, отримують ряд переваг, які дозволяють їм підвищити конкурентоспроможність, своєчасно діагностувати фінансовий стан та виявити суттєві ризики і мінімізувати або уникнути їх, що допомагає зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також стабілізувати фінансове становище компанії, що в цілому є результатом

ефективної системи антикризового управління.

Отже, антикризове управління – це унікальна система управління підприємством, спрямована на забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах кризи, яка включає в себе пошук і усунення причин кризи, а також впровадження заходів, які допоможуть підприємству вийти з кризи та відновити свою діяльність [6]. Антикризове управління є унікальною системою управління, оскільки воно вимагає від менеджерів креативності та нестандартного мислення у зв'язку з тим, що кризові ситуації часто виникають несподівано і вимагають швидких і ефективних рішень [7]. Антикризове управління використовує засоби сучасного креативного менеджменту та аналітики бізнес-процесів, що дозволяє менеджерам швидко і точно визначити причини кризи та розробити ефективні заходи для її подолання [8].

Якщо підприємство своєчасно проаналізує свій фінансовий стан, воно зможе вжити заходів, щоб запобігти кризі або звести до мінімуму її негативні наслідки.

Основними завданнями антикризового управління є [10] прогнозування та своєчасне виявлення кризи, розробка антикризової стратегії, реалізація антикризових заходів, відновлення діяльності підприємства після кризи.

Залежно від стадії кризи, основні завдання антикризового управління можуть бути дещо іншими. Наприклад, на стадії початку кризи основне завдання - це локалізація кризи, тобто запобігання її поширенню. На стадії розвитку кризи основне завдання - це подолання кризи, тобто відновлення фінансової стабільності підприємства. На стадії завершення кризи основне завдання - це відновлення діяльності підприємства.

Важливо відзначити, що ефективність антикризового управління залежить від багатьох факторів, таких як своєчасність виявлення кризи, розробка ефективної антикризової стратегії, реалізація антикризових заходів, а також підтримка з боку держави та інших учасників ринку[3].

Особливості антикризового управління в сучасних умовах пояснюються глобалізацією та інтеграцією економіки, інформаційною відкритістю, зростанням ролі держави в регулюванні економіки, зміною характеру криз[5].

Враховуючи ці особливості, антикризове управління в сучасних умовах має бути спрямоване на прогнозування та раннє виявлення кризових явищ, швидке реагування на кризові явища, застосування комплексу заходів, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризи, використання гнучких та адаптивних антикризових заходів, співпрацю з різними стейкхолдерами.

Численні дослідження показують [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19], що факторами гальмування розвитку практики та теорії антикризового управління є такі елементи мікрорівня, як відсутність ефективного методичного інструментарію діагностики кризового стану підприємств та низька ефективність антикризового управління на національних підприємствах. Ці фактори негативно впливають на розвиток антикризового управління в Україні. Для їх усунення необхідно розробити ефективний методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємств, який би враховував галузеві особливості кожного суб’єкта господарювання та унікальність його потенціалу.

Також необхідно підвищити ефективність антикризового управління на національних підприємствах шляхом підвищення кваліфікації керівного персоналу, забезпечення його необхідною інформацією та створення умов для ефективного прийняття антикризових управлінських рішень.

Високо цінуючи наукову спадщину українських вчених у створенні теоретико-методологічних основ розвитку системи антикризового управління, можна виділити такі напрямки розвитку цієї системи, як превентивне та динамічне антикризове управління, ціннісно-орієнтоване управління та управління антикризовим контролінгом, орієнтація та впровадження яких є важливою для ефективного антикризового управління

промисловими підприємствами. Конкретні заходи щодо реалізації цих підходів можуть включати в себе створення системи раннього виявлення кризових явищ, розробку плану запобігання кризам, впровадження системи управління кризовими ситуаціями та використання контролінгових інструментів та методів для оцінки ефективності антикризового управління.

Сьогоднішня динаміка розвитку світової економіки вимагає від управлінців не лише оперативного реагування на поточні події, а й прогнозування можливих сценаріїв майбутнього. Це пов'язано з тим, що поточні події у світі можуть мати непередбачувані наслідки, які можуть суттєво вплинути на діяльність будь-якої організації.

Сьогодні немає єдиного визначення поняття антикризового управління. Деякі науковці вважають, що це управління підприємством в умовах загальної економічної кризи, інші – управління підприємством, яке опинилось у кризі через внутрішні причини, ще інші – управління підприємством, яке знаходиться на межі банкрутства або вже є банкрутом. Це не дивно, адже економічні явища постійно змінюються під впливом різних факторів. Так, в останні роки з’явилися нові форми управління, організаційні методи, міждисциплінарні курси. В наукових публікаціях, особливо дисертаційних, часто розглядаються авторські підходи до тлумачення економічних термінів. Необхідність оновлення змісту економічних термінів обумовлена, здебільшого, зовнішнім середовищем та функціонуванням економічних систем в умовах невизначеності та ризиків. А отже, антикризове управління - це складне поняття, яке має різні значення в залежності від контексту. Його розвиток визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Антикризове управління, на думку Кузнєцова Є.С.: «…це система заходів, спрямованих на попередження кризи, виявлення її ознак та розробку стратегії подолання негативних наслідків кризи, а також на використання кризи для подальшого розвитку організації» [20].

Шварц І.В. вважає, що антикризове управління - це не просто реагування на кризу, а система заходів, спрямованих на підтримку та покращення основних показників стійкості та розвитку підприємства [21].

Антикризове управління – це створення системи управління, яка дозволяє підприємству ефективно працювати, незважаючи на наявність ризиків, яка спрямована на захист підприємства від кризи. Таке визначення дають Бєліков А. і Василенко В. в роботі «Антикризове управління підприємством» [22].

Ситник Л.С. вважає: «антикризове управління - це система управління, яка спрямована на досягнення підприємством інтенсивного розвитку за рахунок більш ефективного використання всіх наявних ресурсів» [23].

Лігоненко Л. О. розглядає антикризове управління дуже широко та зазначає, що «антикризове управління має запобігти неплатоспроможності підприємства, а стратегічно – забезпечити йому конкурентні переваги на тривалий час» [24].

Ткаченко А.М. та Мельничук А.К. трактувати антикризове управління як «цілеспрямовану систему заходів, спрямованих на забезпечення безперебійної та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи [25].

В.О. Василенко стверджує, що: «... Визначення поняття «антикризове управління» сьогодні дуже розпливчасте. Для того, щоб дати чітке визначення та сформулювати основи антикризового управління, необхідно більш чітко розглянути визначення «криза підприємства»» [3].

Коваленко Є.В. та Дробишева Є.А. за змістом виділяють стабілізаційне та превентивне антикризове управління, як два основні види антикризового управління [26].

Островська О.А. вважає: «Система антикризового управління корпоративними фінансами повинна бути спрямована на попередження кризи, а не на її вирішення» [27].

Старинець О.Г. розглядає антикризове управління підприємством, як

комплекс заходів, які здійснюються постійно і взаємопов'язані між собою [16].

Узагальнюючи наукові підходи до сутності антикризового управління можна встановити, що недостатньо враховується вплив зовнішніх факторів, визначення антикризового управління не відображають етапи життєвого циклу підприємства та його продукції, не враховано нормативно-правові документи, не акцентується на превентивному управлінні, не надається інформація щодо визначення та прогнозування банкрутства, значна частина визначень обмежується внутрішніми аспектами антикризового управління, не враховується оцінка ефективності управління підприємством, новітні технології управління ціннісним менеджментом та контролінгом практично не відображені у визначеннях, та що визначеннях переважає фінансовий аспект.

Загалом, підходи до сутності антикризового управління є недостатньо розробленими. Для їх удосконалення необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства та зовнішні фактори [29, с. 176-177].

Зовсім іншої думки дотримуються англійські вчені, які вважають, що антикризовий менеджмент повинен бути спрямований на виживання найсильніших компаній. Вони вважають, що якщо компанія не може вийти з кризи самостійно, то її краще закрити, щоб не втрачати час і ресурси. Однак, якщо компанія має негативні соціальні наслідки банкрутства, наприклад, велика кількість працівників, то антикризове управління може бути зовнішнім. У цьому випадку антикризові заходи будуть здійснюватися кваліфікованими спеціалістами, запрошеними на підприємство [30].

За результатами аналізу наукових джерел з антикризового управління можна зробити такі висновки [29, с. 176]:

1. Виділення два етапи у судженнях про термін антикризового управління до 2012 року де антикризове управління розумілося, як діяльність, спрямована на подолання кризи та вихід з неї, а після 2012 року

воно стало розглядатися в більш широкому сенсі де до його складу було включено такі аспекти, як превентивне управління, спрямоване на запобігання кризам, вартісно-орієнтоване управління, яке враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, та контролінгове управління, яке забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства.

2. Наповнення змісту антикризового управління має бути спрямоване на вихід з кризи та досягнення успіху в майбутньому, для цього необхідно мати ефективні інструменти та методи управління кризою.

3. Приділяти велику увагу контролінгу, як функції управління з потужним інструментом антикризового управління, який дозволяє організації своєчасно виявляти та усувати проблеми, а також розробляти ефективні плани дій на випадок кризи.

4. Врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають на інтереси та поведінку учасників процесу створення, виготовлення та реалізації продукції підприємства.

5. Пошук нових методів оцінки фінансового стану підприємства, які є більш точними та актуальними для української економіки, різних галузей та форм власності [29, с. 176].

Вивчення сутності антикризового управління в наукових працях показало, що в сучасних умовах воно має бути актуальним, конкретним, спрямованим, розмежованим і взаємопов'язаним. Враховуючи аналіз наукових джерел та думку автора, сучасне бачення антикризового управління підприємством можна сформулювати так: це постійне спостереження за ознаками, які можуть призвести до ліквідації підприємства, як суб'єкта господарювання [29, с. 176-177].

Запропоноване визначення антикризового управління є комплексним і всеосяжним. Воно враховує не лише внутрішні, а й зовнішні фактори впливу на підприємство, а також грошові та не фінансові характеристики його діяльності. Крім того, воно спрямоване на підтримку адаптації та гнучкості

підприємства, оцінку ефективності управління та включення інтелектуального капіталу в процес антикризового управління [29, с. 177].

Аналізуючи різні погляди вчених на антикризове управління, можна зробити висновок, що в сучасному світі воно є невід'ємною частиною загального управління і це пов'язано з тим, що світова економіка характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Тому підприємствам необхідно бути готовими до будь-яких кризових ситуацій.

Раніше антикризове управління розглядалося як епізодичний захід, який застосовується лише в разі виникнення кризи. Однак сучасні умови вимагають переходу до постійного та превентивного антикризового управління. Це означає, що підприємства повинні постійно розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на запобігання кризам [29, с. 177].

Ми поділяємо думку науковців [26, 31], які вважають, що підприємства повинні мати ознаки перманентної антикризивості. Це означає, що їхня структура та процеси управління повинні бути побудовані таким чином, щоб вони могли ефективно функціонувати навіть у кризовій ситуації, а саме:

- підприємства повинні мати систему раннього попередження криз;
- вони повинні регулярно проводити стрес-тестування своєї діяльності;
- вони повинні мати резерви фінансових та матеріальних ресурсів.

Антикризове управління є важливим елементом сучасного управління. Підприємства, які розуміють це, мають більше шансів успішно пережити кризові ситуації.

1.2. Інструменти, тренди та можливості антикризового управління підприємством

Антикризове управління орієнтоване на стабілізацію діяльності компанії є важливим інструментом для забезпечення стабільності та успіху компанії. Воно дозволяє запобігти або подолати кризові явища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Антикризове управління має

бути комплексним і охоплювати всі сфери діяльності компанії та має бути спрямоване на фінансову стабільність, ринкову конкурентоспроможність та організаційну ефективність. Антикризові заходи повинні спрямовуватися на вдосконалення організаційної структури, управління персоналом, а також на підвищення продуктивності праці. Антикризове управління має бути спрямоване на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища у зв'язку з чим підприємство має бути готовим до можливих змін у економічній, політичній, соціальній та технологічній сферах. Під тиском заходів антикризового управління організаційна система повинна швидко повернутися до рівноваги після порушень за для чого антикризові заходи повинні бути ефективними та своєчасними. Антикризове управління є складним і багатогранним процесом. Воно вимагає від керівництва підприємства чіткої стратегії та рішучих дій, і якщо проводиться ефективно, воно може допомогти підприємству уникнути кризи або подолати її наслідки.

Антикризове управління - це система заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності компанії в умовах кризи та має на меті збільшити гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати всі внутрішні ресурси підприємства, охоплювати всі сфери діяльності підприємства.

Завдання антикризового управління - привести організаційну систему компанії до рівноваги після порушень, викликаних кризою та означає, що компанія повинна відновити свою фінансову стабільність, ринкову позицію та ефективність діяльності.

Принципи антикризового управління включають проактивність, комплексність, своєчасність.

Методи антикризового управління складаються з фінансових, організаційних технологічних методів.

Функції антикризового управління включають в себе прогнозування діагностику, запобігання та подолання кризи.

Етапи антикризового управління включають: підготовчий етап, етап реалізації заходів, етап оцінки результатів.

Ефективність антикризового управління визначається такими факторами, як своєчасність і адекватність заходів, комплексність заходів та скоординованість дій.

Важливість антикризового управління полягає в тому, що воно дозволяє компанії збільшити свої шанси на виживання в умовах кризи, зменшити негативні наслідки кризи та швидше відновити свою діяльність після кризи.

Вивчення підходів до визначення антикризового управління дало можливість дати його авторське визначення. Антикризове управління - це діяльність менеджменту, яка передбачає попередження кризи, а у разі її настання - швидке та ефективне реагування для виведення підприємства із кризового стану.

Цілями антикризового управління виступають відновлення фінансової стійкості підприємства, зупинення поширення кризових явищ, уникнення банкрутства, виведення підприємства зі стану банкрутства та попередження повторення кризи [32, с. 237].

У науковій літературі антикризове управління розглядається в широкому контексті, включаючи макрорівень економіки, галузевий рівень і рівень окремих підприємств.

Специфіка кризових явищ на різних рівнях визначає підходи, принципи, методи та інструменти антикризового управління.

Антикризове управління, як система заходів, спрямованих на запобігання кризі та відновлення фінансової стійкості підприємства визначає основні інструменти, ранню діагностику кризових явищ та розробку запобіжних заходів [33, с. 278].

Антикризове управління є складним завданням, оскільки вимагає від керівництва підприємства своєчасно розпізнати ознаки кризи та прийняти

ефективні заходи для її запобігання. Однак, зробити це непросто, оскільки ранні ознаки кризи часто є нечіткими та не завжди достовірними [34, с. 153-154].

Антикризове управління – це процес, який триває до, під час і після кризи. Він спрямований на збереження життєздатності об'єкта управління та повернення його до нормального функціонування, також воно спирається не тільки на загальні принципи управління, а й на конкретні методи та інструменти, які застосовуються для запобігання та подолання кризових ситуацій [36, с.77].

Попре відмінність підходів, механізмів та інструментів антикризового менеджменту метою антикризового управління є захист організації, сектору або зацікавленої сторони від негативних наслідків кризи, який може бути досягнуто різними способами, але завжди передбачається попередження кризи або зменшення її впливу [37].

У більшості наукових публікацій антикризове управління розглядається як інструмент реактивного або попереджувального (превентивного) управління. В цьому разі інструменти антикризового управління будуть різнитись. І. Ансофф виділяє три типи антикризового управління: реактивне антикризове управління, яке спрямоване на ліквідацію наслідків кризи; активне антикризове управління, яке спрямоване на послаблення впливу кризи та планове антикризове управління, яке спрямоване на запобігання кризі [38, с.388-390].

Реактивне антикризове управління - це тип управління, який застосовується після виникнення кризових явищ та означає, що керівництво підприємства реагує на кризу вже після того, як вона сталася [38, с. 390].

Реактивне антикризове управління - це управління, яке спрямоване на усунення наслідків кризи. Воно передбачає визначення процедур, що сприятимуть виведенню підприємства із кризового стану.

Реактивне антикризове управління зазвичай використовує інструменти фінансового оздоровлення підприємства, такі як контролінг, аутсорсинг, бенчмаркинг, даунсайзинг, аудит бізнес-процесів тощо.

Реактивне управління є реакцією на вже існуючу кризову ситуацію і воно спрямоване на її подолання та відновлення діяльності підприємства. Попереджувальне антикризове управління є профілактикою криз та воно спрямоване на виявлення та усунення факторів, які можуть призвести до кризи.

Антикризове управління є важливим елементом управління підприємством, оскільки допомагає запобігти кризовим ситуаціям. І. Ансофф визначив планове антикризове управління як тип антикризового управління, який ґрунтується на результатах прогнозування і дозволяє застосувати превентивні заходи до того, як криза взагалі виникне.

Такий підхід до антикризового управління має ряд переваг, оскільки дозволяє вчасно виявити фактори, які можуть призвести до кризи, розробити заходи, які допоможуть мінімізувати ризик виникнення кризи та зменшити масштаби кризи у разі її виникнення. Тому планове антикризове управління є ефективним способом попередження кризових ситуацій [38,с. 392].

Превентивне антикризове управління - це система заходів, які допомагають підприємству уникнути кризи. Ці заходи проводяться постійно, у всіх сферах діяльності підприємства, спеціально навченим фахівцем.

Мета превентивних антикризових заходів - вчасно виявити можливі загрози та вжити заходів для їх усунення. Для цього фахівець з превентивних антикризових заходів використовує різні методи та засоби моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Превентивні антикризові заходи можуть бути спрямовані на різні аспекти діяльності підприємства, наприклад, на фінансовий стан, організацію виробництва, маркетинг та інновації.

Превентивне антикризове управління є важливим елементом управління підприємством. Воно допомагає підприємству бути більш стійким до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також сприяє його успішному розвитку [39, с.265].

Вчені Wrzalik і Jereb вважають: «Управління кризовими ситуаціями – це комплекс заходів, які включають планування, прийняття рішень, організацію, керівництво та контроль за ресурсами (людськими, матеріальними, нематеріальними та фінансовими). Ці заходи повинні бути ефективними та спрямованими на досягнення конкретних цілей» [40, с. 406].

Інструменти і методи превентивного управління – це сукупність методів і засобів, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування підприємства та запобігання виникненню кризових явищ.

На відміну від традиційного антикризового управління, превентивне управління спрямоване на забезпечення ефективного функціонування підприємства, раннє виявлення загроз та запобігання виникненню кризових явищ. Таким чином, превентивне управління є ефективним інструментом для забезпечення стабільного функціонування підприємства та запобігання виникненню кризових явищ [39, с.268].

У системі антикризового управління головне – це запобігти кризовим явищам. Для цього необхідно проводити профілактичні заходи, які допоможуть знизити ймовірність виникнення кризи. Передкризова підготовка є одним з таких заходів. Вона дозволяє підприємству підвищити свою ефективність і зменшити ризик банкрутства [41, с. 52].

Антикризова стратегія - це найефективніший спосіб запобігти кризі або мінімізувати її наслідки. Вона передбачає розробку плану дій на випадок непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Антикризова стратегія визначає, як підприємство буде поводитися в умовах кризи, які напрями та особливості діяльності компанії будуть пріоритетними.

Антикризова стратегія пропонує інструмент, який допомагає

підприємству адаптуватися до кризових умов. Вона визначає, які зміни необхідно внести в діяльність підприємства, щоб подолати кризу. Антикризова стратегія також допомагає налагодити взаємодію між різними підрозділами і процесами підприємства, щоб забезпечити її ефективну роботу в умовах кризи [36, с. 80].

Виходячи з особливостей антикризової стратегії, її реалізація може бути спрямована на вирішення таких завдань, як забезпечення стабільної роботи підприємства на ринку, підтримання ліквідності активів підприємства, відновлення платоспроможності підприємства.

Антикризова стратегія є основою для дій щодо подолання кризи, однак у процесі реалізації цієї стратегії можуть виникати зміни в ситуації, які вимагають адаптації стратегії до нових умов.

В антикризовому управлінні застосовуються специфічні методи, які залежать від конкретної ситуації, що склалася або виникла під час кризи. Тому важко заздалегідь визначити конкретні тактичні заходи та інструменти, які будуть потрібні для вирішення кризи.

В науковій літературі виділяють три основні антикризові стратегії: стабілізація, перебудова та розвиток.

Для подолання кризи підприємство може використовувати такі інструменти антикризового управління, як реструктуризація, реорганізація або ліквідація.

Як зазначалося, антикризове управління – це процес з багатьма частинами, і Кумбс виділяє три етапи антикризового управління [37]:

На докризовому етапі менеджери повинні проаналізувати потенційні загрози та розробити плани реагування на них.

На етапі кризи важливо швидко та ефективно вживати заходів для пом'якшення наслідків кризи.

На посткризовому етапі необхідно провести оцінку кризи та розробити заходи для запобігання подібним кризам у майбутньому.

Під час стримування кризи підприємство має вжити заходів для зменшення негативних наслідків кризи.

Криза закінчується, але її наслідки можуть тривати ще довго, а тому в посткризовий період важливо провести оцінку того, як криза вплинула на організацію, і розробити плани на майбутнє. Одним із найважливіших завдань цього періоду є підготовка до потенційних майбутніх криз.

Антикризове стратегічне управління є неоднозначним, оскільки існує багато різних видів криз, які мають різні причини та наслідки та означає, що для ефективного управління кризою необхідно використовувати різні методи та інструменти, які підходять саме для цього конкретного випадку.

Антикризове управління не повинно обмежуватися лише контролем за кризою. Кризові ситуації є складними і багатогранними, тому їх необхідно розуміти та аналізувати, щоб розробити ефективні заходи щодо їх подолання [42, с. 208]. Антикризове управління вимагає від керівників глибоких знань, навичок і досвіду. Розглянемо інструменти антикризового управління (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Інструменти антикризового управління

Діагностика кризи	Тип антикризового управління	Мета антикризового управління	Інструменти антикризового управління	
Пізня	Реактивне	Виведення підприємства із кризи	Тактичні	Контролінг, аудит бізнес-процесів, реструктуризація, реінжиніринг, санація, ліквідація.
Рання	Превентивне	Попередження настання кризи	Стратегічні	Інтеграція, аутсорсинг, бенчмаркинг, баунсайзинг, диверсифікація.

Антикризове управління має на меті кардинально змінити ситуацію на підприємстві та відновити його стабільність, як фінансову, так і комерційну. Однак, на практиці, багато підприємств роблять помилки, які ускладнюють або навіть унеможливлюють успішне проведення антикризових заходів.

Однією з найпоширеніших помилок є відсутність моніторингу кризових ситуацій. Це означає, що підприємство не збирає та не аналізує

інформацію про потенційні загрози, які можуть призвести до кризи. В результаті, підприємство не може своєчасно виявити та запобігти кризовій ситуації.

Іншою поширеною помилкою є відсутність планування антикризових стратегій. Планування дозволяє підприємству розробити сценарії кризових ситуацій та визначити заходи, які будуть вживатися в кожному випадку. Це дозволяє підприємству діяти швидко та ефективно в разі кризи.

Вищу ланку керівництва багатьох підприємств часто відраджують від планування антикризових заходів, аргументуючи це тим, що плани рідко виконуються на практиці. Однак, на думку автора, планування антикризових заходів є важливим кроком, який дозволяє підприємству бути готовим до кризи.

Крім того, антикризове управління має враховувати реальні можливості підприємства. Неврахування існуючих обмежень може призвести до вибору неефективних інструментів антикризового управління, що може посилити кризу.

Загалом, ефективне антикризове управління вимагає від підприємства системного підходу, який включає моніторинг кризових ситуацій, планування антикризових стратегій та врахування реальних можливостей підприємства.

1.3. Механізм антикризового управління підприємством

Діагностика фінансового стану підприємства дозволяє визначити, що саме призвело до його неплатоспроможності, яка може виникнути з загальних причини, такі як економічна криза або несприятлива конкурентна ситуація, або індивідуальних причин, такі як некомпетентне управління або неефективне виробництво.

Підприємства можуть опинитися в неплатоспроможності з різних причин. До загальних причин можна віднести такі (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Причини неплатоспроможності підприємств

Причина	Опис
Низька конкурентоспроможність продукції	Продукція підприємства не відповідає потребам ринку за ціною, якістю або іншими параметрами, що призводить до зниження доходів підприємства і, як наслідок, до неплатоспроможності.
Несвоєчасне надходження виручки	Підприємство продає товари або послуги, але не отримує за них гроші вчасно, що також може привести до неплатоспроможності.
Низька питома вага грошової складової у виручці	Підприємство отримує виручку в основному в натуральній формі, що ускладнює його фінансове становище.
Дебіторська заборгованість держави	Держава не оплачує замовлення, зроблені підприємством, що також може призвести до неплатоспроможності.
Витрати на утримання відомчого житлового фонду	Підприємство утримує житловий фонд, який не використовується для його основної діяльності, що ускладнює його фінансове становище.
Заборгованість перед монополістами	Підприємство має заборгованість перед монополістами, які продають електроенергію, газ, тепло і воду, що також може призвести до неплатоспроможності.
Незадіяні виробничі, адміністративні та побутові приміщення	Підприємство має незадіяні виробничі, адміністративні та побутові приміщення, що ускладнює його фінансове становище.

Зазначені причини можуть діяти окремо або в комбінації, вони можуть призвести до неплатоспроможності підприємств незалежно від їх розміру, організаційно-правової форми та галузі діяльності [17].

Механізм антикризового управління - це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на запобігання, подолання або пом'якшення наслідків кризи.

В даний час антикризове управління є важливим напрямком діяльності підприємств і організацій. Однак єдиного визначення цього поняття не існує.

Розглянемо два основні підходи до визначення антикризового управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи визначення антикризового управління

Підхід	Характеристика	Мета	Приклади заходів
1	2	3	4

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Превентивний	Спрямований на попередження виникнення кризи	Запобігти виникненню кризи	Моніторинг фінансового стану, розробка сценаріїв кризи, план дій на випадок кризи
Реактивний	Спрямований на управління кризовою ситуацією	Забезпечити стабільне функціонування в умовах кризи	Зменшення витрат, залучення додаткових джерел фінансування, переструктуризація активів, зміна стратегії

Який би підхід до визначення антикризового управління ви не вибрали, важливо пам'ятати, що головна мета антикризового управління - це мінімізація негативних наслідків кризи [18].

Економічний механізм антикризового управління - це сукупність методів, інструментів і важелів, які застосовуються для запобігання, подолання або мінімізації наслідків кризи. Він складається з наступних основних елементів (підсистем) (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Елементи економічного механізму антикризового управління

Елемент (підсистема)	Сутність
Діагностика фінансового стану	Аналіз фінансових показників підприємства для визначення його фінансової стійкості та ризиків.
Оцінка бізнесу підприємства	Визначення вартості підприємства, його конкурентоспроможності та перспектив розвитку.
Маркетинг	Комплекс заходів, спрямованих на вивчення ринку, формування попиту та просування товарів і послуг підприємства.
Організаційно-виробничий менеджмент	Управління виробництвом, логістикою та іншими операційними процесами на підприємстві.
Управління персоналом	Управління трудовими ресурсами підприємства, включаючи їх комплектування, навчання, мотивацію та оцінку.
Фінансовий менеджмент	Управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи їх планування, залучення, використання та облік.
Антикризова інвестиційна політика	Комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання інвестиційних ресурсів для подолання кризи.
Антикризове бізнес-планування	Розробка плану діяльності підприємства на період кризи.
Організація ліквідації підприємства	Комплекс заходів, спрямованих на припинення діяльності підприємства та задоволення вимог кредиторів.

Правові механізми антикризового управління - це інструменти, які використовують для попередження, подолання або пом'якшення наслідків кризи, такі як (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Правові механізми антикризового управління

Назва механізму	Мета	Сутність
Спостереження	Попередження	Моніторинг фінансово-господарської діяльності
	кризи	підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризи
Фінансове оздоровлення	Подолання кризи	Комплекс заходів, спрямованих на відновлення фінансової стійкості підприємства
Зовнішнє управління	Подолання кризи	Передача управління підприємством сторонній особі, яка має досвід і кваліфікацію для його оздоровлення

Спостереження за роботою антикризового управління може бути складним, оскільки різні елементи можуть бути схожими один на одного [19, с.156]. Тому важливо чітко розуміти, які елементи та до яких типів належать.

Теоретичне обґрунтування формування та будови економічного механізму антикризового управління має бути всеосяжним і спиратися на такі положення (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Форма та будова економічного механізму антикризового управління

Положення	Зміст
Системний підхід	Антикризове управління має розглядатися як складна система, яка складається з взаємопов'язаних елементів. Такий підхід дозволяє враховувати всі фактори, які впливають на кризу, і розробляти ефективні заходи щодо її подолання.
Врахування якісно-структурних і цілефукціональних закономірностей	Антикризове управління має враховувати особливості структури економіки, її цілей та функцій, яке дозволить розробити заходи, які будуть найбільш ефективними в конкретних умовах.
Врахування економічних протиріч	Економічна криза є результатом протиріч у розвитку економіки, а антикризове управління має враховувати ці протиріччя та розробляти заходи, які будуть спрямовані на їх усунення.

У теорії управління існує понад 30 типів управління, кожен з яких має

свої особливості. З точки зору системності, кожен тип управління можна розглядати як систему, яка складається з двох частин: керуючої (суб'єкт управління) і керованої (об'єкт управління), які взаємодіють між собою через внутрішні зв'язки, а також з зовнішнім середовищем. При цьому відбувається взаємообмін інформацією та ресурсами, що призводить до появи синергетичних ефектів [20].

Антикризове управління - це складна система, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, які включають в себе державні органи, бізнес-структури, фінансові установи, страхові компанії, консалтингові фірми, аудиторські компанії, інвестиційні компанії, а також фізичних осіб і некомерційні організації. Ці елементи діють на різних рівнях і мають різні функції, але всі вони спрямовані на те, щоб запобігти або подолати кризу.

Антикризове управління не може бути централізовано керованим з одного центру. Натомість воно вимагає тісної співпраці всіх залучених елементів. Для цього необхідно створити єдине правове поле, яке б регулювало взаємодію цих елементів.

Форми існування зазначених множин систем, незважаючи на їх різноманіття, мають ознаки ідентифікації. Це означає, що можна визначити, до якої системи належить конкретний елемент. Зв'язки і відносини між цими елементами є відкритими і ієрархічними. Це означає, що вони постійно розвиваються і змінюються, і що між ними існує певна впорядкованість [21].

Функціональний простір антикризового управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів, які беруть участь у процесі управління кризами. Ці елементи можуть бути на різних рівнях, від окремої людини до держави. Завдання управління в цьому просторі часто несумісні, розподілені між різними суб'єктами і не синхронізовані. Антикризові управлінські впливи формуються з ініціативи багатьох суб'єктів, розподілені між ними і потребують координації. Час прийняття рішень у кризовій ситуації обмежений, і воно часто залежить від того, чи виявлено фінансову

неспроможність господарюючого суб'єкта.

Група фахівців вважає, що антикризове управління – це створення системи, яка дозволяє підприємству працювати ефективно, навіть якщо в ньому виникнуть непередбачені обставини. Професіоналізм керівників полягає в тому, що вони не тільки використовують відомі інструменти менеджменту, але й можуть передбачити розвиток подій у зовнішньому середовищі. Антикризове управління може зіткнутися з низкою проблем, які виникають у кризовій ситуації.

Підприємство є складною системою, яка складається з багатьох підсистем, тому система показників діяльності підприємства повинна враховувати всі аспекти його роботи. У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією (зміни законодавства, системи оподаткування, поведінка менеджерів, постачальників та споживачів тощо) для отримання об'єктивної оцінки діяльності підприємства необхідно проводити аналіз за такими напрямками: виробництво, логістика, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна структура, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність.

Цей аналіз дозволить отримати всебічну картину діяльності підприємства та виявити потенційні проблеми.

Розглянемо докладніше, які показники характеризують діяльність підприємства в різних сферах (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Визначення показників діяльність підприємства

Сфера діяльності	Показники
1	2
Виробнича	
Витрати на одиницю продукції	Економічність виробництва
Рентабельність продукції	Ефективність виробництва
Коефіцієнт спеціалізації	Рівень спеціалізації
Коефіцієнт тривалості виробничого циклу	Ефективність використання часу
Коефіцієнт стабільності номенклатури	Рівень стійкості
Показники рівномірності і ритмічності товаропостачання	Ступінь відповідності фактичних обсягів і термінів поставки продукції плановим
Маркетингова	

Продовження табл. 1.7

1	2
Співвідношення товарної пропозиції і споживацького попиту	Рівень задоволення попиту споживачів
Ємність ринку	Можливості розвитку ринку
Насиченість ринку	Рівень розвитку ринку
Показники динаміки роздрібних цін і тарифів	Зміни цін і тарифів на товари і послуги
Показники використання реклами в комерційній діяльності підприємства	Ефективність використання реклами для просування товарів і послуг підприємства
Фінансова	
Коефіцієнти автономії	Фінансова незалежність підприємства
Коефіцієнти мобільності коштів	Ліквідність підприємства
Коефіцієнти покриття	Платоспроможність підприємства
Коефіцієнти ліквідності	Здатність підприємства розрахуватися за своїми
	зобов'язаннями
Коефіцієнти оборотності власних оборотних коштів	Ефективність використання власних оборотних коштів
Коефіцієнт заборгованості	Рівень заборгованості підприємства
Рівень стійкості	Фінансова стійкість підприємства
Кадрова	
Показники чисельності, складу і динаміки трудового колективу підприємства	Структура і динаміка трудового колективу підприємства
Показники рівня відповідності і продуктивності праці персоналу на підприємстві	Ефективність праці персоналу на підприємстві
Показники оплати праці працівників підприємства	Рівень оплати праці працівників на підприємстві
Організаційна структура	
Показники матеріально - технічної бази підприємства	Стан матеріально-технічної бази підприємства
Рівень техніко-технологічного забезпечення підприємства	Рівень технологічного розвитку підприємства
Показники стану і використання основних фондів підприємства	Ефективність використання основних фондів
Інноваційна	
Показники об’єму, структури і динаміки інвестицій за їх цільовим призначенням	Обсяги та напрями інвестиційної діяльності підприємства
Показники інформаційно-технологічного забезпечення підприємства	Рівень інформаційного забезпечення підприємства
Показники розробки і виробництва наукоємної продукції	Рівень інноваційної діяльності підприємства
Показники відповідності кваліфікації персоналу	Рівень кваліфікації персоналу підприємства
Конкурентоспроможність виробництва	
Показники об’єму, структури і	Фінансові результати діяльності підприємства

Продовження табл. 1.7

1	2
динаміки прибутку	
Показники рівня рентабельності і його динаміка	Ефективність діяльності підприємства
Показники об’єму, структури і динаміки витрат обігу і їх відносного рівня	Рівень витрат на реалізацію продукції
Показники оподаткування підприємств	Рівень податкового навантаження на підприємство
Показники ефективності трудових витрат і продуктивності праці	Ефективність використання трудового потенціалу підприємства
Ефективність технології виробництва	Рівень технічного оснащення виробництва
Показники екологічності виробництва	Рівень впливу виробництва на навколишнє середовище

Загально можна сказати, що показники діяльності підприємства характеризують різні аспекти його роботи і дозволяють оцінити ефективність його діяльності [22].

Кризовий стан на підприємстві не виникає миттєво, а розвивається поступово. Тривалість цього процесу залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Успіх антикризового управління залежить від того, наскільки вчасно буде виявлено початкове явище, яке є сигналом про початок кризи. Це можливо лише за умови постійного моніторингу широкого спектру сигналів, що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Сучасна ситуація в світі доводить, що антикризове управління є невід'ємною частиною ефективного управління будь-яким підприємством. Раніше антикризове управління розглядалося як засіб реагування на кризову ситуацію. Однак тепер воно має стати постійним і превентивним. Ми погоджуємося з думкою вчених, що підприємство має бути готовим до будь-яких кризових ситуацій. Для цього необхідно впровадити антикризове управління в структуру та процеси управління підприємством. Перманентне

антикризове управління дозволить підприємству швидше і ефективніше реагувати на кризові ситуації, а також знизити ризики їх виникнення.

Антикризове управління – це процес, який може суттєво змінити ситуацію на підприємстві та забезпечити його фінансову та комерційну стійкість. Найчастішими помилками при антикризовому управлінні є відсутність планування антикризових стратегій та моніторингу кризових ситуацій, що ускладнює своєчасне виявлення кризи та розробку заходів щодо її подолання.

Ще однією проблемою є недооцінка спроможності підприємства щодо подолання кризи, яка може призвести до розробки нереалістичних планів та заходів, які не допоможуть підприємству вийти з кризи.

Неефективні інструменти антикризового управління використовуються внаслідок неуважності до вже існуючих обмежень підприємства, що призводить до погіршення ситуації, оскільки інструменти не відповідають реальним потребам підприємства.

У сучасних умовах підприємствам доводиться працювати в умовах ринкової нестабільності, яка викликана різними кризовими факторами, які впливають на поведінку підприємств на ринку та їхню ефективність.

Для того, щоб успішно розвиватися в таких умовах, підприємствам необхідно розробити стратегію розвитку. Така стратегія допоможе забезпечити стійкість підприємства та підвищити його адаптивність до змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ ІІ
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РЕНІЙСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЛЬНИЙПОРТ» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Загальна характеристика Ренійського морського порту

Ренійський морський порт - порт, розташований на лівому березі річки Дунай. Є важливим транспортним вузлом України, в якому тісно переплітається робота річкового, морського, автомобільного і залізничного транспорту. Навігація відбувається протягом цілого року.

Навігація в Ренійському морському порту триває цілий рік, зв'язок з Чорним морем здійснюється через ГСХ "Дунай - Чорне море" і Сулинський канал. Глибини біля причалів досягають 7,5 м і дозволяють обробляти всі судна, осадка яких дозволяє пройти через підхідні канали. Унікальне географічне положення визначило статус порту Рені одночасно, як річкового і морського. Порт розташований у Південно-Західній частині України на стику українського, румунського і молдавського кордонів, і на перетинанні 4-х транспортних коридорів: Критських №7 і №9, Євроазіатського і Чорноморського.

Ренійський морський порт є державною власністю, активи якого закріплено на праві господарського видання між двома суб'єктами господарювання, які здійснюють діяльність у т.ч. відповідно Закону України «Про морські порти України» від 17.05.2012 №4709-VI, а саме: Ренійська філія державного підприємства адміністрація морських портів України - державне підприємство, що забезпечує функціонування морських портів, утримання та використання об'єктів портової інфраструктури державної форми власності та Державне підприємство «Ренійський морський торговельний порт» (далі – ДП «РМТП») портовий оператор (стивідорна компанія) - суб'єкт господарювання, що здійснює експлуатацію морського

терміналу, проводить вантажно-розвантажувальні роботи, обслуговування та зберігання вантажів, обслуговування суден і пасажирів, а також інші пов’язані з цим види господарської діяльності.

ДП «РМТП» - один з найбільших державних портових операторів (стивідорних компаній), не тільки в Україні, але й у Західній Європі.

ДП «РМТП» спеціалізується на вантажно-розвантажувальних роботах з перевалки сипучих, навалочних, тарно-штучних та наливних вантажів, максимальна виробнича потужність порту з урахуванням нафтоналивних вантажів складає 12,3 млн тонн, максимально досягнута у 1989 році – 10,5 млн тонн.

Основними видами діяльності ДП «РМТП» є перевантаження вантажів за різними варіантами робіт, зберігання вантажів, надання інших послуг, пов'язаних з перевантаженням вантажів, надання послуг судновласникам з маневрових операцій буксирами ДП «РМТП», з доставки комісій та лоцманів катерами ДП «РМТП», з швартових операцій та інші.

Оцінка ризиків займає важливе місце в управлінні ДП «РМТП», особливо значущість цього напряму зростає в умовах економічної кризи, війни та невизначеності майбутнього. Управління ризиками передбачає комплекс заходів, спеціально розроблених для реалізації на конкретному підприємстві. Ці заходи мають бути економічно обґрунтованими та мати на меті зниження початкового ризику до прийнятного 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 [43].

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 [44]. Стратегія Дунайського регіону спирається також на різноманітність існуючої тут багатої 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 портового оператора ДП«РМТП» дозволяє йому визначити в довгостроковому плані стратегічні цілі, оцінити необхідні для досягнення ресурсів становити джерела їх поповнення. Стратегія Дунайського регіону дозволяє всім зацікавленим організаціям проводити оперативну співпрацю, здійснювати розвиток систем захисту від різних форс мажорних обставин з паралельним розвитком інформаційних систем задля сприяння використання Дунаю та чорноморського басейну як транспортних маршрутів з міцною безпекою і низькими ризиками.

2.2. Сучасний стан ДП«РМТП» та його основні характеристики

У сьогоденні, після російського вторгнення в Україну (з 2022) та у т.ч. після зриву Ініціативи з безпечного транспортування зерна та харчових продуктів з українських портів, також відома як Чорноморська зернова ініціатива, на ДП«РМТП» держава покладає масштабні та важливі задачі, оскільки Придунав'є відіграє дуже значну роль в економіці країни.

ДП«РМТП» сьогодні це стратегічне підприємство, від якого залежать перспективи розвитку не тільки агарного сектору економіки (реалізація товарів сільськогосподарського призначення, придбання сировини для розвитку сільського господарства) та інших сфер економіки, які залежать від експортно-імпортних операцій за рахунок чого до державного та місцевого бюджетів надходять валютна виручка та податки.

Як відмітив Директор ДП«РМТП» Сергій Строя, сьогодні більшість

вантажів переорієнтовано на експорт аграрних вантажів з Ренійського морського порту. Цей, та інші фактори вплинули на ефективність роботи, котра на порядок зросла. Підприємством було погашено основні борги, що спричиняли ризики зупинки Порту, закрито заборгованість із зарплати робітникам, ліквідовано простої. Надходження від роботи збільшено в 11 разів та запущено масштабну програму ремонтів та інвестицій в межах затверджених фінансових планів ДП«РМТП». На якісно новий рівень виходять операційні процеси – запроваджуються ІТ-системи по контролю вантажів, їх дислокації та перевалці. Започатковані освітні програми для підготовки та перепідготовки кадрів, які проходять, силами учбового комбінату підприємства так і з залученням сторонніх організацій. У зв’язку зі збільшенням вантажів виникає необхідність в залучені професіоналів для створення потужної команди, яка в змозі виконувати функціональні обов’язки та вирішувати нагальні питання, що виникають у виробничому процесі [45].

Закриття більшість 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 з навантажування, зберігання та фрахту одразу злетіли вгору, а портові оператори враз стали одними з тих, чий бізнес опинився ледь не в найкращому положенні. Хоча нещодавно для проходу відкрилося гирло Бистре та поруч з експортом (імпортом) за допомогою морського виду транспорту діє і автомобільний, тобто ставки в перспективі потроху знижуватимуться [46].

Директора ДП«РМТП» Сергія Строя погоджено Кабінетом міністрів України на цю посаду в період повномасштабної війни - 24 лютого 2023. Одним із перших його рішень на посаді це проведення аналізу діяльності

підприємства з врахуванням прогнозів щодо вантажопотоків, визначенням завдань, основних напрямків та шляхів розвитку державного портового оператора, результатом якого було вивчення діючого стратегічного плану розвитку ДП«РМТП» на 2021-2025 роки, який складався за попередніми показниками діяльності державного портового оператора та складання нового (за сьогоденними реаліями та новими показниками діяльності та дохідності) стратегічного плану розвитку ДП«РМТП» на найближчі п’ять років. З метою реалізації зазначеного перспективного плану розвитку підприємства в умовах війни, та як наслідок перенасиченість ринку вантажних перевезень призводить до транспортного колапсу не лише у дунайських портах, а й на автошляхах до них, було враховано тенденцій розвитку портової галузі загалом та основні параметри розвитку відповідно до розроблених інвестиційних проектів, які спрямовані на розширення порту та збільшення його пропускної спроможності на перспективу до 2027 року. У зв’язку з чим на перших етапах реалізації плану впроваджень переформатовано існуючи підрозділи державного портового оператора за для якісного, продуктивного виконання функцій та поставлених завдань для чого ДП«РМТП» проведено зміни до штатної чисельності робітників в бік збільшення та до фінансового плану підприємства у т.ч. в частині ремонту, модернізації та придбання основних засобів задіяних у виробничому процесі, що у свою чергу нададуть можливість вирішити нагальні проблеми пов’язані з темпами росту вантажоперевалки. Взагалі Стратегічний план розроблений з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, оптимізації використання ресурсів та їх концентрації на найбільш перспективних і значущих напрямах розвитку ДП «РМТП».

ДП«РМТП» зареєстроване в ЄДРПОУ з кодом 01125809, юридична адреса: вул. Дунайська, 188, м. Рені, Одеська обл., 68803, Україна.

ДП «РМТП» було засновано у грудні у 1816 році. На даний момент загальна штатна чисельність близько 215 осіб. Зараз на підприємстві

проводиться оптимізація персоналу. Вона пов'язана з оптимізацією бізнес-процесів, які мають стати більш просунутими та ефективними.

Державне підприємство «Ренійський морський торговельний порт» - державне унітарне підприємство, що засноване на державній власності, на 100 % належить Державі та входить до сфери управління Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Основними видами діяльності ДП «РМТП» за КВЕД є:

52.22 - Допоміжне обслуговування водного транспорту (основний);

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

52.10 - Складське господарство

52.24 - Транспортне оброблення вантажів

52.29 - Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [43].

Система управління ДП «РМТП» побудована відповідно до вимог діючого законодавства України. Її функціонування спрямоване на досягнення стратегічних цілей ДП «РМТП».

Органами управління Портом є: Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. ДП «РМТП» здійснює власну господарську діяльність на конкурентних засадах та за комерційними принципами.

Діючим на сьогодні для ДП «РМТП» є Стратегічний план розвитку на 2021-2025 роки.

ДП «РМТП» у своєму складі має 3 вантажних райони, які можуть здійснювати навантажувально-розвантажувальні роботи з перевантаження генеральних, насипних вантажів, наливних вантажів та контейнерів, нестандартного обладнання. Через спад вантажопереробки протягом багатьох років здійснювало діяльність виключно на 2-ому вантажному районі. З квітня місяця цього року відновлено роботу першого та третього вантажних районів.

Порт налічує 38 причалів загальною довжиною 3611м. Глибини біля причалів порту складають від 2 до 7,5 м і дозволяють приймати всі судна, осадка яких дозволяє пройти Сулінський канал.

ДП «РМТП» обслуговуються залізничною станцією першої категорії Рені-Наливна та станцією другої категорії Рені-Основна ДП «Одеська залізниця». На даний час не існує безпосереднього зв'язку станції Рені із залізницями України. Всі залізничні перевезення здійснюються транзитом через Молдову по ділянках ДП «Залізниці Молдови» Новасавіцька – Етулія, через переходи на кордонах Кучурган (Україна) – Новосавіцька(Молдова), та Етулія (Молдова) - Фрікацей (Україна). Через прикордонний перехід Джурджулешти (Молдова) – Рені (Україна) здійснюється зв'язок із залізницями Молдови та Румунії.

Саме через відсутність безпосереднього зв’язку Ренійського транспортного вузла із мережею залізниць України ускладнюється становище ДП «Ренійський морський торговельний порт» на ринку транспортних послуг. Необхідність транзиту вантажів через Молдову призводить до збільшення транспортних витрат вантажовласників, що значним чином впливає на конкурентоспроможність послуг нашого підприємства у порівнянні із ДП «Ізмаїльский морський торговельний порт» та головними регіональними конкурентами нашого підприємства, якими є порти Констанца та Галац (Румунія), порт Джурджулешти (Молдова).

Виробничо-фінансова діяльність порту також залежить від погодних умов та природних явищ на Дунаї, які призводять до обмеження навігації по річці Дунай пароплавствами Братиславської угоди. Насамперед це є надзвичайно низькі влітку або високі навесні рівні води. Іноді у зимові місяці можливе закриття навігації у зв'язку з льодовою обстановкою. Протягом останніх років явища не спостерігаються.

Максимальна виробнича потужність порту з урахуванням нафтоналивних вантажів складає 12,3 млн. тонн, максимально досягнута у

1989 році – 10,5 млн. тонн.

В 2022 році було здійснено суттєві зміни на фрахтовому ринку придунайських країн. Відбувається трансформація традиційної вантажної бази, яка була в цілому сталою в попередні роки.

Базуючись на принципах високого рівня якості послуг, що надаються, політика і стратегія ДП «РМТП» цілеспрямовані на ефективну експлуатацію потужностей порту, яка завбачає роботу із залучення вантажної бази і від фрахтування флоту при всебічному врахуванні всіх інтересів вантажовласників і фрахтувальників, дослідження нових перспективних напрямів (ринків) вантажоперевезень, модернізації основних засобів порту, виконання вимог щодо забезпечення безпеки транспортування вантажів, дотримання екологічних показників роботи, формування позитивного міжнародного іміджу країни та її національного оператора [43].

За даними фахівців очікується, що тенденції, які сформувалися на вантажно-фрахтовому ринку придунайських країн, будуть спостерігатися і в 2024 році.

Фінансовий план ДП «РМТП» на 2023 рік передбачає: [44].

1. Досягнення обсягу вантажопереробки підприємства у розмірі 1150 тис. тонн;

2. Отримання всього доходів підприємства у розмірі 275613 тис. грн.

3. Отримання рівня чистого доходу підприємства у сумі 244517 тис. грн.;

4. Отримання рівня чистого прибутку у розмірі 12861 тис. грн.;

5. Освоєння капітальних інвестицій у розмірі 38040 тис. грн.;

6. Здійснення виплат на користь держави у розмірі 48630 тис. гривень.

Розглянемо виробничі показники ДП «РМТП» на протязі останніх років.

Обсяги вантажообігу ДП«РМТП» на 2023 рік.

Враховуючи аналіз співвідношення попиту та пропозиції на ринку надання послуг з перевалки вантажів, тарифи доставки вантажів, надвисокий

рівень конкуренції за вантажопотоки між стивідорними потужностями усіх форм власності та портів, план вантажообігу на 2023 рік встановлено – 1050 тис. тонн. Цей обсяг на 117 тис. тонн більше очікуваного обсягу перевантаження 2022 року, на 104 тис. тонн більше плану 2022 року та на 1241,5 тис. тонн більше фактичного показника 2021 року.

За видами вантажів – сипучі складуть 56,4 %, тарно-штучні – 10,3 %, наливні – 7,3%. Динаміку вантажообігу розглянемо у табл. 2.

Таблиця 2.1

Динаміка вантажообігу ДП«РМТП» на 2023 рік (тис. тонн)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022р очік.	2023р план	План 2023 до очік.2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1.	Вантажообіг, всього	58,5	1396	1733	1950	+201	101,8	+504	111,8

У порівнянні з фінансовим планом підприємства на 2022 рік у 2023 році заплановане збільшення тарно-штучних вантажів на 23 тис. тонн або на 12,1%.

Збільшення планується з перевантаження сипучих вантажів на 508,0 тис. тонн, або на 53,5 %.

ДП «РМТП», через високу конкуренцію серед портів Дунайського регіону, а саме портів Румунії і Молдови та власне і українського порту Ізмаїл, працювало в умовах суттєвого зниження об’ємів вантажопереробки.

Тенденція до зниження вантажопереробки ДП «РМТП» намітилась ще з 2013 року з середньомісячного обсягу вантажопереробки 70,0 тис. тонн на місяць, у 2014 році знизилась до 43,0 тис. тонн, 2015 році – 15,0 тис. тонн. у 2016, 2017роках – лише 13,0 тис. тонн на місяць та у 2018 та 2019 роках – 10,0 тис. тонн. За 2020 рік перевантаження всього 21,5 тис. тонн, що зумовило патову ситуацію на підприємстві. Банківські рахунки арештовані, заборгованість по з/платі з ЄСВ більше 15,0 млн. грн. Податки до бюджету не сплачені за останніх 8 місяців. Лише з другої половини 2021 року почалося оновлення порту. За рік перевантажено 58,5 тис. тонн.

На даний час, враховуючи складну ситуацію в умовах запровадженого правового режиму воєнного стану на території України відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року №64 «Про введення воєнного стану в Україні», неможливістю роботи морських портів України, вантажопотоки переорієнтовано до державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт».

Запланований обсяг вантажопереробки на 2023 рік розрахований на підставі договорів на пролонгацію та листів-намірів про підписання договорів на перевантаження вантажів.

Розглянемо фінансово-економічні показники на 2023 рік.

На підставі запланованих обсягів вантажообігу на 2023 рік, прогнозного курсу національної валюти до долара США – 39,2 грн. та інших чинників, проведений розрахунок планових доходів та витрат підприємства так заплановані доходи складають (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники на 2023 рік, (тис. грн)

№	Показники	2021р. факт	2022р план	2022р. очік.	2023р. план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Доходи, всього	25980	201048	317996	372613	+81617	101	+132565	112,9

Аналізуючи динаміку обсягів перевантаження, приріст доходів за останні роки, а також враховуючи заплановане перевантаження високотарифних вантажів, доходи в цілому по підприємству на 2023 рік заплановані в сумі 372613 тис. гривень. Розглянемо чистий дохід ДП «РМТП» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чистого доходу ДП «РМТП» (тис. грн)

№з/	Показники	2021р факт	2022р план	2022р очік.	2023р. план	План 2023 до очік.2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1.	Чистий дохід, всього	8961	19624	68000	44517	+42246	105,4	+24893	112

Доходи підприємства від транспортного оброблення вантажів у 2023 році заплановані в сумі 66135 тис. грн, що на 80369 тис. грн, або на 57,1% більше плану 2022 року через збільшення запланованих обсягів перевантаження вантажів на 21,8% та зміну номенклатури вантажів та варіантів перевантаження. Інші операційні доходи ДП «РМТП» у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка інших операційних доходів ДП «РМТП» (тис. грн.)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022р очік	2023р план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Інші операційні доходи	1811	5424	6826	1096	+4270	115	+672	102,3

Інші операційні доходи заплановані в сумі 1096 тис. грн., що більше плану 2022 року на 672,0 тис. гривень. Витрати ДП «РМТП» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка операційних витрат ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021р факт	2022р. план	2022р. очік.	2023р. план	План 2023 до очік 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1.	Усього операційні витрати	5638	16443	69213	62732	93519	173	+46289	113,8

При плануванні витратної частини фінансового плану враховані макропоказники, фактичні ціни, тарифи на товари та послуги, які склались у третьому кварталі 2022 року, ціни, тарифи, передбачені договірними умовами на 2022 рік, в тому числі підвищення вартості послуг сторонніх організацій.

Показники з праці у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників з праці ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2022р план	2022р очік	2023р план	План 2023 до очік 2022		План 2023 до плану 2022	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чисельність працівників, усього (чол.)	164	130	200	+70	74	+36	51,5

Продовження табл. 2.6

2.	Витрати на оплату праці, усього	2441	7895	34400	+7676	132	+1959	156,3
3.	Середня заробітна плата (грн./чол.-міс.)	6553	9660	8000	+340	42	+1447	69,2

У зв`язку зі значним запланованим збільшенням обсягів перевантаження у 2023 році потреба у середньообліковій чисельності підприємства становитиме 200 чоловік.

На 2023 рік у зв`язку з ростом продуктивності праці запланована середня заробітна плата 18000 грн./чол.-міс. працівників основної діяльності – 17733грн./чол.-міс.

Собівартість реалізованих послуг ДП «РМТП»

Таблиця 2.7

Динаміка собівартості реалізованих послуг ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022 очік.	2023 план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Всього собівартість	1872	26541	25567	54212	+28645	182	+27671	179,9

У плані 2023 року заплановане зростання собівартості на 27671 тис. грн проти плану 2022 року з урахуванням додаткової перевалки на 21,8%.

Адміністративні витрати ДП «РМТП» табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка адміністративних витрат ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022р. очік.	2023р план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1.	Адміністративні витрати, усього	221	4858	1220	2253	+1033	112	+7395	117,1

У плані на 2023 рік адміністративні витрати збільшаться проти плану за 2022 рік на 117,1% (на 7395 тис. грн.) в основному через збільшення рівня заробітної плати на 74% та відповідно витрат на ЄСВ. Це пояснюється: ростом чистого доходу, переходом на 40 годинний робочий тиждень. У зв`язку з переходом підприємства на спрощену систему оподаткування, єдиний податок у 2023 році складає 1512 тис. грн.

Інші операційні витрати ДП «РМТП» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка інших операційних витрат ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022р очік.	2023р план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Всього	7545	1667	2427	0768	+8341	216	-299	68,7

Інші операційні витрати на 2023рік заплановано в сумі 0768 тис. грн, що на 299 тис. грн. менше, ніж у затвердженому на 2022 рік фінансовому плані ДП «РМТП».

На балансі підприємства обліковуються об`єкти соціальної сфери, які плануються до відчуження.

Витрати на утримання соціальної сфери у плані 2023 року заплановано у сумі 1100 тис. грн у 1-му та 2-му кварталі до моменту передачі об`єктів соціальної сфери. Земельний податок зросте проти плану 2022 року на 580 тис. грн. згідно поданої податкової декларації. Структура витрат ДП «РМТП» у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка витрат ДП «РМТП» (тис. грн.)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022рочік.	2023рплан	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Витрати, всього	5679	16737	77290	62752	+85462	161	+46015	10,5

Моніторинг витрат за складовими статтями собівартості, адміністративним, іншим, операційним витратам наведено вище.

Витрати на 2023 рік заплановані в сумі 62752 тис. грн, що на 102,6%, або 45052 тис. грн. більше передбачених фінансовим планом на 2022 рік. Збільшення витрат на енергоносії, пальне, доступ до причалу, витрат на оплату праці (збільшення чисельності, перехід на 40 годинний робочий тиждень), на відновлення матеріально-технічної бази, ремонт зумовлено ростом обсягів вантажопереробки на 21,8%.

«Інші витрати» у 2023 році за планом складають суму 5519,0 тис. грн - залишкова вартість зайвих основних засобів, запланованих до списання та вартість розділу на металобрухт цих засобів .

Фінансові результати діяльності ДП «РМТП» табл. 2.11

Таблиця 2.11

Динаміка фінансового результату діяльності ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021р. факт	2022р. план	2022р. очік.	2023р. план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Валовий прибуток	-2911	+3083	+42433	+90305	-52128	26	+7222	104,4
2.	Фінансовий результат від операц. діяльності	-4866	+1982	+15612	+18380	-97232	18	+6398	270,1
3.	Фінансовий результат від звичайної діяльності	-4699	+8605	+10706	+12861	-97845	26	+4256	294,5
4.	Чистий прибуток	-4699	+8311	+10706	+12861	-8336	26	+4550	298,6

Ренійський порт втратив майже 30% вантажної бази, яку вкрай важко повернути. Наявність в регіоні конкурентних портів: Ізмаїл, Джуржулєшти (Молдова), Галац (Румунія), залежність від погодних умов та рівня річки Дунай, що призводить інколи до неритмічної роботи порту.

Падіння вантажообігу у 2017 році призвело до від`ємного фінансового результату у сумі -1374 тис. грн, відповідно у 2018 році - 3026 тис. грн, у 2019 році -5398 тис. гривень. Невиконання плану вантажообігу у 2020 році також призвело до збитковості у сумі - 5302 тис. грн, у 2021 році - 4699 тис. гривень. Збиткова діяльність, нестача в обігових коштах зумовили заборгованість з виплати заробітної плати та податків.

У зв`язку із складною ситуацією в умовах запровадженого правового режиму воєнного стану на території України відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року №64 «Про введення воєнного стану в Україні», неможливістю роботи морських портів України, вантажопотоки

переорієнтовано до державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт».

На 2023 рік заплановано прибутковий фінансовий результат у сумі - 12861 тис. гривень.

Інвестиції у виробництво у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Динаміка капітальних інвестицій у виробництво ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021р факт	2022р план	2022р очік.	2023р план	План 2023 до очік. 2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Капітальні інвестиції, всього	-	4370	499	8040	+4541	230	+3670	101,2

У 2023 році планується здійснення інвестицій в обсязі 8040 тис. гривень. Інвестиції здійснюватимуться за рахунок власних коштів, які будуть спрямовуватись на придбання нематеріальних активів (ліцензії, програмне забезпечення та інше) – 100 тис. грн; на придбання основних засобів – 1840 тис. грн (виробничої техніки – 1640 тис. грн; комп`ютерної техніки - 100 тис. грн).

Платежі до бюджету та державних цільових фондів (ЄСВ)

Таблиця №2.13

Динаміка платежів до бюджетів та ЄСВ по ДП «РМТП» (тис. грн)

№	Показники	2021 факт	2022р план	2022р очік.	2023р. план	План 2023 до очік.2022		План 2023 до плану 2022	
						+/-	%	+/-	%
1	Усього виплат на користь держави	188	8261	59074	48630	-444	63,4	+369	117,7

У відповідності до п.14.1.49 ст. 14 ПКУ підприємство зобов`язане нараховувати та сплачувати до державного бюджету дивіденди, як частину чистого прибутку, що розрахована за правилами бухгалтерського обліку.

На 2023 рік підприємством заплановано чистий прибуток в сумі 12861 тис. грн, та сплату до Державного бюджету 50% частини чистого прибутку.

Платежі до Державного бюджету на 2023 рік плануються у розмірі 9658 тис. грн, що на 1948 тис. грн більше плану 2022 року. Збільшення платежів за

рахунок збільшення відрахування частини чистого прибутку на 7048 тис. грн та зменшення платежів на 6222 тис. грн планується за рахунок не запланованих платежів на ПДВ у зв`язку з переходом підприємства на спрощену систему оподаткування.

Платежі до місцевого бюджету на 2023 рік плануються в розмірі 9404 тис. грн, що на 4222 тис. грн більше плану 2022 року. Збільшення фонду оплати праці вплинуло на обсяги платежів ЄСВ, за якими збільшення у 2023 році проти показників затвердженого фінансового плану 2022року на117,9% (або 8107,0 тис. грн).

Фінансовий план ДП «РМТП» на 2023 рік направлений на отримання прибутку, відновлення втрачених позицій на ринку портових операторів, платоспроможності, стабілізацію фінансового стану підприємства та забезпечення соціальних гарантій працівникам.

Організаційна система управління ДП «РМТП» є трирівневою лінійною структурою: керівництво (директор та його заступники), структурні підрозділи за напрямами діяльності (керівники підрозділів, служб, відділів), внутрішні структурні підрозділи (відділи, служби і сектори). Лінійна структура включає лінійні підрозділи та спеціальні функціональні підрозділи з економіки, фінансів, операційної діяльності, комерції та маркетингу, матеріально-технічного постачання, управління персоналом тощо.

Професійність керівного складу ДП «РМТП» досягається встановленням основних кваліфікаційні вимоги до претендентів на адміністративні посади. Процес відбору кадрів враховує також обов’язково навики, знання та практичний досвід претендентів не керуючі посади.

У своїй діяльності ДП «РМТП» 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 [25, 26].

2.3. Стратегічний план розвитку державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт», як перспективний план виходу підприємства з кризи.

Стратегічний план розвитку державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт» на 2021 – 2023 роки (далі – Стратегічний план) розроблено відповідно до статей 6 та 16 Закону України «Про управління об`єктами державної власності» на виконання наказу Міністерства інфраструктури України від 21.10.2018 № 621 «Про заходи із складання перспективних планів розвитку в установах, організаціях та на підприємствах, що належать до сфери управління Мінінфраструктури та акціонерних товариств, функції з управління корпоративними правами щодо яких здійснює Мінінфраструктури» та згідно з Методичними рекомендаціями з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затвердженими наказом Мінекономрозвитку України від 11.07.2013 № 932.

У Стратегічному плані враховані основні засади державної політики в сфері транспорту, визначені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.07.2013 № 528 «Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2028 року» (далі – Стратегія розвитку), Планом розвитку Ренійського морського порту на коротко- (до 2018 р.), середньо- (2023 р.) та довгострокову (до 2028 р.) перспективу, затвердженим головою ДП «Адміністрація морських портів України» (далі – ДП «АМПУ») 22.01.2014. Стратегічний план враховує прогнози щодо вантажопотоків, визначає завдання, основні напрями та шляхи розвитку ДП «Ренійський морський торговельний порт» (далі – ДП «РМТП») з урахуванням тенденцій розвитку портової галузі загалом та основних параметрів розвитку відповідно до розроблених інвестиційних проєктів на виконання Закону України «Про спеціальну економічну зону, які спрямовані на розширення порту,

збільшення його пропускної спроможності після розвитку в українському Придунав'ї перспективного залізничного сполучення до міжнародного пункту пропуску на перспективу до 2023 року.

Стратегічний план розроблений з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, оптимізації використання ресурсів, їх концентрації на найбільш перспективних і значущих напрямах розвитку ДП «РМТП», з урахуванням положень Національної транспортної стратегії до 2028 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.02.2018 № 410, Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.01.2017 № 215, Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, та інших міжнародних договорів і зобов'язань України.

Стратегічний напрямок розвитку державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт» транслюється в п`яти ключових цілях:

− довести обсяг вантажопереробки у 2023 році до 1,1 млн. тонн.

− підвищити ефективність діяльності дп «ренійський морський торговельний порт».

− забезпечити стійкі конкурентні переваги в обробці суден.

− підвищити продуктивність праці та зберегти робочі місця.

− вдосконалити заходи з розвитку та кіберзахисту та інформаційно-телекомунікаційної системи ДП «РМТП».

Фактично, після реформування портів, впродовж періоду 2013 – 2023 років послуги з вантажного автомобільного транспорту, транспортного оброблення вантажів та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту ДП «РМТП» не здійснювались.

Впродовж зазначеного періоду діяльність ДП «РМТП» здійснювалась за КВЕД «Допоміжне обслуговування морського транспорту», за результатами якого отримано чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2015 році – 5 661,0 тис. грн; 2016 році – 7 154,0 тис. грн; 2017 році – 3 919,0 тис. грн; у 2018 році – 6 403,0 тис. грн; у 2019 – 7 143,0 тис. грн та у 2020 році – 389 тис. гривень.

За результатами діяльності доходи від портових робіт у 2020 році склали 389,0 тис. грн, що на 57 % менше рівня 2019 року, доходи від зберігання вантажів склали 83,0 тис. грн (- 83,3 %), від допоміжних робіт з вантажами – 753,0 тис. грн. (+33,8%), від інших робіт з вантажами – 2 тис. грн (- 85,4 %), 7,1 від використання причалів, зборів – 7,0 тис. грн (- 57,1%), що загалом зумовило зменшення доходів у 2020 році на 32,2% у порівнянні з 2019 роком.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 04.02.2015 № 43 «Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» ДП «РМТП» входить до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, будучи економічно активним і основним платником податків в м. Рені Одеської області.

ДП «РМТП» відповідно до Порядку складання та ведення зведеного переліку суб'єктів природних монополій, затвердженого розпорядженням Антимонопольного комітету України від 18.10.2012 № 814, не входить до зазначеного зведеного переліку суб'єктів природних монополій.

Господарська діяльність ДП «РМТП» є бюджетоутворюючою для міста. Від ефективності його діяльності залежать обсяги надання послуг з транспортного оброблення вантажів та інших послуг на території порту та відповідні відрахування податків до бюджетів всіх рівнів.

Згідно зі Стратегією Європейського Союзу для Дунайського регіону щодо реалізації проєктів модернізації інфраструктури ділянок Дунаю і портів

Румунії, Молдови та інших країн, забезпечення участі України в проєктах «Придунайський енергетичний міст», «Дунайський транспортний коридор», міжнародний транспортний коридор «Чорноморське економічне співробітництво», що мають на меті розширення судноплавства на водній артерії, будівництво автомобільної дороги і залізниці дозволить залучити ДП «РМТП» додаткові вантажопотоки та збільшити відрахування до бюджету.

Відповідно до статуту ДП «РМТП», затвердженого наказом Міністерства інфраструктури України від 01.06.2014 № 358 та зареєстрованого Ренійською районною державною адміністрацією Одеської області 21.06.2014 (реєстрац. № 15451050012000186), основною метою діяльності підприємства є організація і здійснення вантажопереробки вантажів з одного виду транспорту на інший, обслуговування суден, пасажирів і вантажів, перевезення вантажів і пасажирів на суднах, що належать підприємству, а також для отримання прибутку.

ДП «РМТП» володіє дозволами від Головного управління держпраці в Одеській області на виконання монтажних, ремонтних робіт, технічного обслуговування машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, зберігання балонів із стисненим газом, роботи у замкненому просторі, у бункерах, на висоті понад 5 метрів, газонебезпечні роботи у вибухопожежонебезпечних зонах, електрозварювальні та газополум’яні роботи від 13.06.2014 № 352.14.51 та на експлуатацію вантажопідіймальних кранів і машин, іншого перевантажувального обладнання від 13.06.2014 № 352.14.51.

На території, наданій у постійне користування ДП «РМТП», в межах земельної ділянки площею 54,4 га, діє створена Законом України «Про спеціальну економічну зону спеціальна економічна зона. Органом господарського розвитку та управління спеціальною економічною зоною, відповідно до розпорядження Ренійської районної державної адміністрації,

призначене ДП «РМТП».

Відповідно до Положення про спеціальну економічну зону у спеціальну економічну зону, затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 27.02.2000 № 1544, дозволене залучення інвестицій.

У спеціальній економічній зоні зареєстрована реалізація 18 інвестиційних проєктів.

Цей Стратегічний план розроблено відповідно до Плану розвитку Ренійського морського порту, в межах якого враховано реалізацію ряду заходів щодо:

- реконструкції причалів № 57, № 41;
- будівництва берегоукріплення між причалами № 91– № 35;
- будівництва пірсу в районі 84,8 милі р. Дунай;
- будівництва морського причалу;
- створення перевантажувальних комплексів;
- будівництва та реконструкції причалів та інших споруд;
- будівництва нових та реконструкції існуючих об’єктів інфраструктури;
- будівництва нових та реконструкції існуючих об’єктів інфраструктури;
- реконструкції (модернізації) систем енергопостачання, впровадження енергоефективних технологій;
- впровадження інформаційної системи електронної взаємодії, тощо.

Визначення додаткових заходів, інвесторів, потужностей та обсягів інвестицій за напрямками розвитку здійснюється за результатами передпроєктних рішень (поза стадійних), ТЕО, звітів експертиз відповідних проєктів, шляхом внесення змін та доповнень до Стратегічного плану.

ДП «РМТП» може розвиватися і розширювати територію порту за рахунок прилеглих до порту земель водного фонду і земельних ділянок біля

причалів порту Рені, вздовж лівого берегу річки Дунай, вздовж залізничної колії до кордону з Молдовою (прикордонний пункт пропуску «Рені (Україна) – Джурджулешти (Молдова) – Галац (Румунія)», площею 15 га та з'єднання колією європейського стандарту прикордонного пункту пропуску «Галац – Джурджулешти – Рені» з портом Рені. У перспективі наявні умови для розвитку діяльності в акваторії.

Організація перевантажень і контрейлерних перевезень у ДП «РМТП» дозволить виключити перестановку на європейські колісні пари і надасть можливість перенавантажувати вантажі, які доставлено морським шляхом, на європейські платформи або вітчизняні вагони й у зворотному напрямі.

Ці заходи сприятимуть інвестиційній привабливості та залученню транзитних вантажопотоків, розвитку об'єктів інфраструктури, а транспортні артерії створять додаткові зручності вітчизняним вантажовласникам шляхом формування ефективних логістичних процесів у сфері пасажиро- та вантажоперевезень між країнами.

Реалізація Плану розвитку ДП «РМТП» на середньостроковий період дозволить посилення співробітництва та координації спільного економічного розвитку придунайського регіону при здійсненні вантажних перевезень, а також розвитку співпраці прилеглих річкових та морських портів.

Наслідком розвитку у регіоні автомобільного та залізничного сполучення, для ДП «РМТП» стане зростання чистого доходу від реалізації продукції з 389 тис. грн. у 2020 році до очікуваних 20000,0 тис. грн у 2023 році, а питома вага обсягу реалізованої продукції підприємства на відповідному ринку зросте з 0, 5 % до 1,1 % у 2023 році.

Результати ефективності стратегічного плану 2021-2023.

ДП «РМТП» запланувало на 2022 рік вантажопереробку в обсязі 210 тис. тонн вантажів з поступовим зростанням до 2100 тис. тонн у 2025 році.

Заплановане збільшення вантажообігу повинно було зумовить зростання чистого доходу з 2408 тис. грн у 2022 році до 20000 тис. грн у 2025

році. При цьому, підприємство планувало скоротити витрати шляхом:

- завершення роботи з передачі з державної до комунальної власності об’єктів соціальної інфраструктури, що дозволить зменшити витрати підприємства на суму понад 1,7 млн. грн щороку;
- списання або продажу основних засобів ДП «РМТП», які морально застаріли, не використовуються у виробничій діяльності та непрофільних активів.

Вищенаведені заходи повинні сприяти підвищенню стійкості фінансово-економічного стану ДП «РМТП» та збільшенню чистого прибутку до 1000,0 тис. грн у 2023 році.

З появою чистого прибутку в ДП «РМТП» з`являться можливості здійснення капітальних інвестицій у виробництво, які будуть спрямовані на модернізацію основних засобів та придбання необхідних підприємству основних засобів, а саме:

- придбання обладнання;
- придбання комп’ютерної техніки та програмного забезпечення;
- капітальний ремонт кранів та автонавантажувачів;
- реконструкція будівель та споруд.

Стратегічним планом розвитку підприємства було передбачено ріст основних показників наявності та використання економічного потенціалу ДП «РМТП» у 2023 році відносно базового 2020 року, а саме щодо:

фінансової діяльності:

- чистого доходу від реалізації продукції – на 12611,0 тис. грн;
- фінансового результату від операційної діяльності – на 1414,0 тис. грн;
- чистого фінансового результату на – 9302,0 тис грн;
- маркетингової діяльності:
- з питомої ваги обсягу реалізованої продукції на відповідному ринку – до 1,1 %;

виробничої діяльності:

- обсягу реалізованої продукції та обсягу продукції, виробленої на
- ДП «РМТП», – на 524 %;
- рівня використання виробничих потужностей – на 775%;
- інвестиційної та інноваційної діяльності:
- капітальних інвестицій за рахунок власних коштів – до 10000 тис. грн;

розвитку трудового потенціалу підприємства:

- середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника – на
- 116,9 %;
- продуктивності праці – на 370,4 %;
- стану використання активів:
- вартості активів – на 6,8 %;
- оборотних активів – на 1,1 %.

Реалізація Стратегічного плану дозволяють ДП «РМТП» створити умови для залучення додаткових вантажопотоків, наслідком чого стане завантаження й ефективне використання існуючих потужностей, наявного трудового потенціалу, відповідне зростання доходів підприємства, ріст заробітної плати та збільшення податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів.

За результатами реалізації стратегічних цілей Стратегічного плану ДП «РМТП» забезпечить розвиток та ефективне використання економічного потенціалу. Водночас, ефективність його реалізації суттєво залежить від розвитку автомобільного та залізничного сполучення.

Розвиток залізничного сполучення передбачає будівництво залізничного сполучення «Ізмаїл – Рені», відновлення залізничного сполучення.

Наслідком розвитку у регіоні залізничного сполучення, для ДП «РМТП» стане зростання чистого доходу від реалізації продукції з 389 тис.

грн. у 2020 році до очікуваних 20000,0 тис. грн у 2023 році, а питома вага обсягу реалізованої продукції підприємства на відповідному ринку зросте з 0, 1 % до 1,1 % у 2023 році.

Проведення робіт на лівому берегу ділянки р. Дунай дозволить підвищити рівень використання виробничих потужностей з 0,2 % у 2020 році до 12,5 % у 2025 році та наростити вантажообіг з 11,5 тис. тонн до 500 тис. тонн.

Підвищення ефективності використання державного майна сприятиме росту фондовіддачі з 0,02 до 0,1 грн/грн, залученню до участі в розвитку перевантажувальних потужностей, допоміжних та соціальних невиробничих підрозділів ДП «РМТП» на умовах державно-приватного партнерства не менше 3 приватних компаній-інвесторів та капіталовкладенням в розвиток інфраструктури ДП «РМТП» за рахунок власних коштів сумою понад 2 – 5 млн грн щорічно.

Комплексний розвиток та підвищення конкурентоспроможності сприятимуть росту інтенсивності використання виробничих потужностей з 0,05 тис. тонн на добу у 2020 році до 2,1 тис. тонн на добу у 2023 році.

Збільшення відрахувань у державний та місцеві бюджети до 14,9 млн грн на рік та зростання середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника з 128,6 грн у поточному році до 0448,0 грн у 2023 році стануть можливими за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції з 389,0 тис. грн у 2020 до 20000 тис. грн у 2023 році.

За рахунок заходів з підвищення продуктивності праці та оптимізації чисельності працівників продуктивність праці зросте з 17,1 тис. грн на особу до 45,5 тис. грн на особу у 2023 році.

Координація заходів соціального розвитку ДП «РМТП» із державною соціальною політикою забезпечить виконання підприємством гарантій, визначених державою щодо оплати праці, оптимізації чисельності, соціальних гарантій передбачених Галузевою угодою та колективним

договором, створення необхідних умов щодо зростання соціального рівня та захищеності робітників ДП «РМТП».

Висновки до розділу ІІ.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню ДП «РМТП», державного портового оператора, який є одним з найбільших у Європі. Підприємство має стратегічне значення для розвитку не тільки аграрного сектору економіки, а й інших сфер, які залежать від експорту та імпорту. ДП «РМТП» забезпечує надходження валютної виручки та податків.

Антикризове управління на підприємстві має важливе значення в часи економічної кризи та війни. У ДП «РМТП» заходи управління ризиками спрямовані на економічне обґрунтування, зниження початкового ризику до прийнятного рівня, аналіз економічного потенціалу та середовища функціонування підприємства, чинної нормативної бази господарювання та якісне інформаційне забезпечення.

ДП «РМТП» спеціалізується на вантажопереробці та здійснює перевантаження вантажів різних видів і їх зберігання. Крім того надає інші послуги, пов'язані з вантажопереробкою, зокрема: маневрові операції буксирами, доставку комісій та лоцманів катерами, швартові операції тощо.

У 2022 році Ренійському морському торговельному порту вдалося збільшити обсяги перевантажень аграрних вантажів, що є основним вантажопотоком для експорту. Однак, не введений в експлуатацію флот та обмежена кількість сучасної навантажувально-розвантажувальної техніки були з проблемою, які ускладнювали подальший розвиток порту.

Фінансовий результат порту на 2023 рік заплановано на рівні 12,86 млн. грн чистого прибутку. Основний приріст чистого доходу очікується за рахунок введення в експлуатацію суден після довготривалого простою, а також за рахунок збільшення обсягів навантажувально-розвантажувальних операцій за допомогою придбаної та модернізованої техніки.

За допомогою сучасних комп'ютерних технологій ДП "РМТП" проводить аналіз ризиків, що виникають у процесі роботи. Цей аналіз дозволяє виявити аварійні ситуації та розробити заходи щодо їх запобігання. Керівництво компанії впроваджує ці заходи в усіх сферах діяльності.

РОЗДІЛ 3
АНТИТКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЙОГО РОБОТИ

3.1. Організаційні та економічні методи управління ризиками у діяльності ДП «РМТП

Дослідження проблеми управління ризиками проводиться, як в процесі вироблення самої концепції так і у її реалізації. Сьогодні підхід в управлінні ризиками включає наступні етапи: аналіз ризику, його контроль та фінансування. Ці етапи є взаємопов'язаними і необхідні для ефективного управління ризиками будь-якої організації.

Аналіз ризику є основою управління ризиками. На цьому етапі необхідно визначити всі можливі ризики, які можуть вплинути на організацію. Це можна зробити за допомогою різних методів, таких як аналіз сценаріїв, SWOT-аналіз, аналіз чутливості тощо. Після того, як ризики були визначені, їх необхідно оцінити з точки зору їхньої ймовірності та серйозності. Імовірність ризику - це ймовірність того, що він настане. Серйозність ризику - це ступінь впливу ризику на організацію в разі його настання.

Контроль ризику спрямований на зниження ймовірності настання ризиків або зменшення їхньої серйозності. Для цього можна використовувати різні методи, такі як запобігання ризикам, зниження ризиків, перенесення ризиків або прийняття ризиків.

Фінансування ризику є останнім етапом управління ризиками. На цьому етапі необхідно розробити план фінансування збитків від ризиків, які не були усунуті або знижені на попередніх етапах. Найпоширенішим способом фінансування ризиків є страхування.

Це означає, що необхідно постійно переглядати та вдосконалювати підходи до управління ризиками з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та в організації.

Управління ризиками є складним процесом, який вимагає комплексного підходу. Застосування правильних методів і інструментів управління ризиками може допомогти організації підвищити свою стійкість до несприятливих подій [48, с. 16-17].

Для того, щоб ефективно управляти ризиками, необхідно чітко розуміти їх природу і складові.

Ризик - це можливість того, що подія або дії призведуть до несприятливих наслідків. Він може бути пов'язаний з будь-якою сферою діяльності, включаючи бізнес, фінанси, виробництво, управління тощо.

Складові ризику можна розділити на дві групи:

Об'єкт ризику - це те, що може бути схильне до несприятливих наслідків.

Джерела ризику - це фактори, які можуть призвести до несприятливих наслідків.

Знаючи складові ризику, можна краще зрозуміти його природу і розробити ефективні заходи щодо його управління.

Управління ризиком - це процес, спрямований на зменшення ймовірності настання несприятливих наслідків і/або мінімізацію їх можливого впливу.

Управління ризиком є важливим фактором забезпечення стійкого становища підприємства на ринку. Воно дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, і підвищити його конкурентоспроможність.

Швидке рішення проблеми може призвести до того, що вона не буде вирішена повністю або її вирішення буде мати негативні наслідки. Тому важливо ретельно дослідити проблему і розробити продуманий план її

вирішення. Це дозволить досягти бажаного результату з мінімальними витратами.

Отже, для переконливої оцінки існуючого становища ризиків необхідно знати їх складові. Управління ризиком - одне із найважливіших чинників, які забезпечують стійке становище підприємства на ринку. Досліджувана проблема може дати значний ефект, якщо буде спрямовано не так на швидке рішення, але в реалізацію суворих, продуманих дій [49, с. 1428].

Зростання аварійності та травматизму, підвищення транспортних витрат, високий знос технічних засобів у т.ч. рухомого складу є ознаками того, що інформаційна ентропія (міра невизначеності або міра розсіяності інформації) та економічні ризики у сфері перевізної діяльності залишаються високими.

Неприпустимо високий знос технічних засобів, особливо рухомого складу, є одним з основних факторів, що підвищують економічні ризики у сфері перевізної діяльності. Зношене обладнання є менш надійним і економічно ефективним, що може призвести до зростання витрат і зниження прибутку.

Для зниження інформаційної ентропії та економічних ризиків у сфері перевантажувальної діяльності необхідно впроваджувати сучасні інформаційні технології, а також вживати заходів щодо підвищення надійності і ефективності технічних засобів.

Безпека експлуатації навантажувально-розвантажувальних механізмів (НРМ) є одним з найважливіших завдань для будь-якого портового оператора. Адже від цього залежить не тільки життя і здоров'я працівників, а й безпека навколишнього середовища, а також виробнича діяльність порту в цілому.

Для підвищення безпеки експлуатації НРМ портовий оператор повинен:

− безперервно та гнучко керувати ризиками, постійно аналізувати ризики, пов'язані з експлуатацією НРМ, і розробляти заходи щодо їх

зниження та при цьому заходи повинні бути адаптовані до конкретних умов експлуатації НРМ, а також до змін, що відбуваються в технологічних процесах порту;

− якісно організувати процес навчання (кадрової перепідготовки) робітників тому, що кваліфіковані робітники, які добре знають правила безпеки, є запорукою безпечної експлуатації НРМ, а портовий оператор повинен забезпечити якісне навчання та перепідготовку працівників, які відповідають за експлуатацію НРМ.

Важливо також зазначити, що портовий оператор повинен співпрацювати з іншими зацікавленими сторонами, такими як виробники НРМ, навчальні заклади, державні органи тощо. Така співпраця допоможе підвищити ефективність заходів щодо підвищення безпеки експлуатації НРМ.

Щодо ДП «РМТП», то цей портовий оператор вже вжив ряд заходів для підвищення безпеки експлуатації НРМ. Зокрема, у порту проводиться регулярне навчання працівників з питань безпеки, запроваджена система контролю за виконанням правил безпеки, а також забезпечено працівників необхідними ЗІЗ. Однак, щоб досягти дійсно значних результатів, необхідно продовжувати роботу в цьому напрямку.

Наприклад, в учбовому комбінаті ДП «РМТП», організовано підготовку кадрового персоналу з питань керування безпекою та запобіганням забруднення відповідно до вимог законодавства з керівництва безпекою при експлуатації навантажувально-розвантажувальних механізмів та суден. Підвищення рівня організації стивідорних компаній, судновласників, берегових служб, екіпажів суден та адміністративних наглядових органів є важливим завданням для забезпечення безпеки судноплавства та охорони навколишнього середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно вжити комплекс заходів, які спрямовані на підвищення рівня професійної підготовки працівників, вдосконалення нормативно-правової бази та створення сучасної матеріально-технічної бази.

Ця система керівництва безпекою призвела до створення процесів керування ризиками, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей портового оператора та сприятимуть скороченню збитків від можливих аварійних ситуацій.

Система керівництва безпекою (SMS) - це комплексний підхід до управління безпекою, який включає в себе політику, процедури, процеси та ресурси, необхідні для забезпечення безпеки працівників, навколишнього середовища та майна. SMS повинна бути розроблена та впроваджена таким чином, щоб вона відповідала специфічним потребам підприємства.

У випадку з портовим оператором SMS повинна бути спрямована на забезпечення безпеки всіх операцій, що проводяться в порту. Це включає в себе такі операції, як завантаження та розвантаження суден, зберігання вантажів, а також обслуговування інфраструктури порту.

SMS повинна включати в себе процеси керування ризиками, які дозволяють підприємству ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з його діяльністю. Процеси керування ризиками є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки вони дозволяють йому знизити ймовірність виникнення аварійних ситуацій, зменшити збитки від можливих аварійних ситуацій та покращити безпеку працівників, навколишнього середовища та майна.

У випадку з портовим оператором процеси керування ризиками можуть бути використані для ідентифікації потенційних ризиків, пов'язаних з операціями в порту, оцінки ступеня тяжкості та ймовірності виникнення цих ризиків та розробки заходів для управління цими ризиками.

Процеси керування ризиками можуть бути ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей портового оператора. Вони дозволяють підприємству підвищити безпеку своїх операцій та зменшити збитки від можливих аварійних ситуацій.

В цілому, SMS та процеси керування ризиками є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей портового оператора. Вони

дозволяють підприємству підвищити безпеку своїх операцій та зменшити збитки від можливих аварійних ситуацій [50, с. 64]. До основних елементів у процесі керування ризиками належать [50] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні елементи у процесі керування ризиками

Елемент	Опис
Визначення супутніх загроз та потенційних аварійних ситуацій	Ідентифікація всіх можливих загроз та потенційних аварійних ситуацій, які можуть виникнути під час виконання навантажувально-розвантажувальних операцій
Визначення і оцінка ризиків, супутніх до навантажувально-розвантажувальних операцій	Оцінка ймовірності настання та можливих наслідків кожної загрози
Визначення і оцінка заходів портових операторів, що вже виконуються для ризик-контролю	Оцінка ефективності заходів, які вже впроваджені портовими операторами для управління ризиками
Визначення та впровадження нових заходів щодо контролю над ризиками	Розробка та впровадження нових заходів, які дозволять зменшити ризики до прийнятного рівня
Розробка та впровадження критеріїв для виміру ефективності засобів, які вживає стивідорна компанія для контролю над ризиками	Розробка та впровадження критеріїв, які дозволять оцінювати ефективність заходів, вжитих для управління ризиками

Системи управління ризиками в портовій інфраструктурі, що базуються на сучасних електронних технологіях, мають ряд переваг порівняно з традиційними системами (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Системи управління ризиками в портовій інфраструктурі

Перевага	Деталі
1	2
Більш повна та точна інформація	Технології, такі як телекомунікаційний автоматизований моніторинг, супутниковий контроль суден та сучасні навігаційні технології, дозволяють отримувати інформацію про стан портової інфраструктури та навколишнє середовище в режимі реального часу. Це дозволяє вчасно виявити потенційні ризики та вжити заходів щодо їх усунення
Швидка обробка інформації та прийняття рішень	Сучасні інформаційні технології дозволяють швидко обробляти великі обсяги інформації та приймати оперативні рішення. Це важливо в разі аварійних або екстремальних ситуацій, коли час є критичним

Продовження табл. 3.3

1	2
Покращена організація глобальної системи управління безпекою	Сучасні інформаційні технології дозволяють обмінюватися інформацією між різними учасниками портового господарства. Це сприяє координації дій та підвищує ефективність системи управління безпекою

Таким чином, сучасні інформаційні технології мають значний потенціал для підвищення безпеки портової інфраструктури. Вони можуть допомогти попередити аварії або зменшити їх наслідки.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у системах управління ризиками в портовій інфраструктурі є важливим кроком на шляху до підвищення безпеки портового господарства.

Без розуміння питань теорії управління експлуатаційний персонал не зможе повною мірою розуміти складні взаємозв'язки між різними компонентами обладнання та передбачити можливі ризики. Наприклад, якщо експлуатаційний персонал не розуміє, як працює система управління обладнанням, він не зможе передбачити, які несправності можуть виникнути в цій системі та які наслідки ці несправності можуть мати. Для успішної експлуатації сучасного обладнання експлуатаційний персонал повинен мати глибокі знання в галузі техніки та технологій.

Тому, при аналізі виникнення ризиків необхідно спиратися на процедури, що містять опис аварійних ситуацій та розкривають завдання при керуванні ризиками. Створення експериментального майданчика на базі Учбового комбінату ДП «РМТП», дало можливість перетворити у життя технології з підготовки професійних кадрів при використанні систем і технологій, працювати з реальними тренажерами.

При оцінці ризиків портового оператору особливу увагу скеровано на джерело інформації та її важливості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Джерело інформації та її важливість

Джерело інформації	Важливість
Результати виявлення причин небезпечних та аварійних ситуацій	Важливе джерело інформації про фактори, які можуть призвести до негативних наслідків.
Результати внутрішніх та зовнішніх перевірок системи управління безпекою	Важливе джерело інформації про ризики, які існують у портовому операторі.
Виявлені невідповідності статуту	Важливі, оскільки можуть створювати ризики для безпеки та здоров'я працівників, а також для навколишнього середовища.
Пропозиції щодо поліпшення процесу управління ризиками від слухачів курсів	Можуть бути корисними, оскільки слухачі мають безпосередній досвід роботи в портовому операторі.

Важливо, щоб оцінка ризиків портового оператора була всебічною та включала в себе всі можливі джерела інформації. Це допоможе виявити всі існуючі ризики та розробити ефективні заходи щодо їх зниження або усунення.

У ринкових умовах господарювання діяльність будь-якого підприємства, в тому числі й ДП «РМТП», пов'язана з ризиком впливу різних факторів, які не завжди можна передбачити та залежить від правильності та обґрунтованості обраної стратегії дій, урахування ймовірності можливих втрат. Ризики можуть виникнути в будь-якій сфері діяльності підприємства, і вони можуть мати серйозний вплив на його фінансовий стан, операційну діяльність та репутацію, тому важливо систематично виявляти та оцінювати ризики, щоб мати можливість ефективно їх управляти. Будь-яка діяльність, пов'язана з використанням ресурсів, має певний ступінь ризику, які можуть бути пов'язані з різними факторами. Управління ризиками є важливою складовою частиною діяльності будь-якого підприємства. Грамотне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки від ризиків і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінрегіон) наразі забезпечує покриття ризиків для портових операторів, які працюють у дунайському регіоні. Це означає, що Мінрегіон бере на себе

частину збитків, які можуть бути завдані портовим операторам внаслідок дії форс-мажорних обставин, таких як військові дії, природні катаклізми тощо.

Ухвалені Кабінетом Міністрів України зміни до фінансового плану ДП «РМТП» передбачають збільшення витрат на оплату праці та придбання товарів, робіт та послуг (ремонт та придбання основних засобів). Ці зміни необхідні для збільшення опрацювання об'ємів вантажів та гарантування безпеки на території портового оператора.

Збільшення витрат на оплату праці дозволить залучити та утримати кваліфікованих працівників, які необхідні для забезпечення ефективної роботи порту. Збільшення витрат на придбання товарів, робіт та послуг дозволить провести ремонт та модернізацію обладнання та інфраструктури порту, що також сприятиме підвищенню його ефективності.

Загалом, ці рішення Мінрегіону мають на меті стимулювати роботу портових операторів у дунайському регіоні та забезпечити безперебійне функціонування портової інфраструктури України в умовах воєнного стану.

Ось конкретні приклади того, як ці рішення можуть вплинути на роботу портових операторів:

- Збільшення витрат на оплату праці може призвести до підвищення зарплат працівників портів, що може стимулювати їх до більш якісної та ефективної роботи.
- Збільшення витрат на ремонт та придбання основних засобів може призвести до покращення стану обладнання та інфраструктури портів, що може підвищити їхню пропускну здатність та зменшити ризик затримок у перевезенні вантажів.
- Гарантування безпеки на території портів може сприяти збільшенню обсягів перевезень, оскільки це може зменшити ризик пошкодження вантажів або техніки.

Звичайно, для того, щоб ці рішення дали очікуваний ефект, вони повинні бути належним чином реалізовані. Мінрегіону необхідно розробити

прозорий механізм надання фінансових гарантій портовим операторам, а також забезпечити ефективний контроль за використанням цих коштів.

В умовах блокади морських портів України значно зросло навантаження на українські дунайські порти та залізницю. Це пов'язано з тим, що саме через Дунай зараз здійснюється основний імпортно-експортний товарообіг України. Україна зацікавлена у збільшенні вантажопотоку через Дунай, що дозволить країні не лише забезпечити свої потреби в імпортних товарах, а й збільшити експорт української продукції.

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. Це дозволить їм продовжувати перевезення вантажів через Дунай, навіть якщо страхові компанії відмовляються страхувати ризики, пов'язані з війною в Україні. Очікується, що ухвалене рішення позитивно вплине на розвиток інфраструктури Дунайського регіону, а також сприятиме збільшенню торговельних зв'язків України з іншими країнами.

У цілому, ухвалене рішення є позитивним кроком для України. Воно дозволить збільшити вантажопотік через Дунай, сприяти розвитку інфраструктури Дунайського регіону та збільшити торговельні зв'язки України з іншими країнами.

3.2. Конкурентоспроможність ДП «РМТП» як результат інтегрованого підходу до управління ризиками

Державні портові оператори, які здійснюють діяльність на території портів та володіють механізованою технікою та судами є дуже важливою складовою транспортного комплексу України. Вони працюють в умовах конкуренції з іншими вітчизняними та зарубіжними стивідорними компаніями, а також із перевізниками, які використовують інші види

транспорту.

Фактично, після реформування портів, впродовж періоду 2013 – 2023 років послуги з вантажного автомобільного транспорту, транспортного оброблення вантажів та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту ДП «РМТП» не здійснювались, за результатами діяльності доходи від портових робіт у 2020 році склали 389,0 тис. грн, що на 57 % менше рівня 2019 року, доходи від зберігання вантажів склали 83,0 тис. грн (- 83,3 %), від допоміжних робіт з вантажами – 753,0 тис. грн. (+33,8%), від інших робіт з вантажами – 12 тис. грн (- 85,4 %),77,1 від використання причалів, зборів – 37,0 тис. грн (- 57,1%), що загалом зумовило зменшення доходів у 2020 році на 32,2% у порівнянні з 2019 роком.

Земельний масив, на якому сконцентроване основне виробництво ДП «РМТП» розташований на морехідній ділянці річки Дунай, в 83 милях від гирла. Територія морського порту Рені розташована на лівобережній заплавній терасі р. Дунай, а на південному сході знаходиться озеро Кагул, що з'єднується з р. Дунай вузькою протокою. На заході, на відстані 4 км від міста Рені, до Дунаю впадає річка Прут. Порт Рені розташований на піднесеному лівому березі річки Дунай, в районі 87 – 91 милі.

Порт Рені розташований в Південно-західній частині України на межі українського, румунського і молдовського кордонів та на перетині 4-х транспортних коридорів.

Унікальне географічне положення визначило статус порту Рені одночасно як річкового так і морського. Навігація в порту Рені триває круглий рік, зв'язок з Чорним морем здійснюється через глибоководний судновий хід (далі – ГСХ) «Дунай – Чорне море» і Сулінський канал. ГСХ «Дунай – Чорне море» пролягає через гирло Бистре: порт Рені – мис Ізмаїльський Чатал (34,1 км), мис Ізмаїльський Чатал – порт Вилкове (58 км), порт Вилкове – Чорне море (7 км). Довжина ГСХ «Дунай – Чорне море» становить 68,9 км, у тому числі морської ділянки – 3,3 км, проєктна глибина І-ї черги – 5,5 метрів, ІІ-ї – 6,1 метрів.

ДП «РМТП» на ринку обробки вантажів морськими торговельними портами у 2020 році належало близько 0,02 % частки ринку з переробки вантажів, у 2017 році було 0,11 %, у 2018 – 0,13 %, у 2019 – 0,13 %. Частка ДП «РМТП» у обсязі переробки вантажів в Ренійському морському порту зросла з 0,1 % у 2017 р. до 0,13 % у 2018 р. та знизилась у 2020 р. до 0,02 %.

Внаслідок високої конкуренції серед портів Дунайського регіону, з боку портів Румунії (Галац, Тулча, Бреїла) і Молдови (Джурджулешти) та українського Ізмаїльського морського порту, а також операторів Ренійського морського порту ДП «РМТП» працює в умовах суттєвого зниження об'ємів вантажопереробки. Тенденція зниження вантажопереробки у ДП «РМТП» сформувалася ще з 2013 року від середньомісячного обсягу вантажопереробки 50 тис. тонн на місяць до 10 тис. тонн на місяць у 2016 – 2019 роках, а у 2020 році лише 2,1 тис.тонн на місяць.

Через неконкурентну тарифну політику Молдавської залізниці (ЖДМ), АТ «Укрзалізниця», РФ ДП «АМПУ» (вартість послуг та збори) постачальники переорієнтували потік наливних вантажів до румунського порту Констанца.

За 2020 рік ДП «РМТП» перевантажило 22,5 тис. тонн вантажів. План із переробки виконано на 7,0 % (зменшення склало – 173,5 тис. тонн). Падіння вантажообігу пов'язане, у першу чергу, зі зміною геополітичної ситуації та втратою вантажопотоків залізорудної сировини, металів, коксу, які перенаправлено до порту Ізмаїл, румунського щебеню – перенаправленого до порту Джурджулешти, вантажів в біг бегах, добрив, втрачено вантажопотік експортного вугілля через введення АТ «Укрзалізниця» додаткової плати за користування власними вагонами за час їх перебування на території Молдови.

Вантажообіг ДП «РМТП» з 2013 – 2020 рр. наведений на рис. 3.1

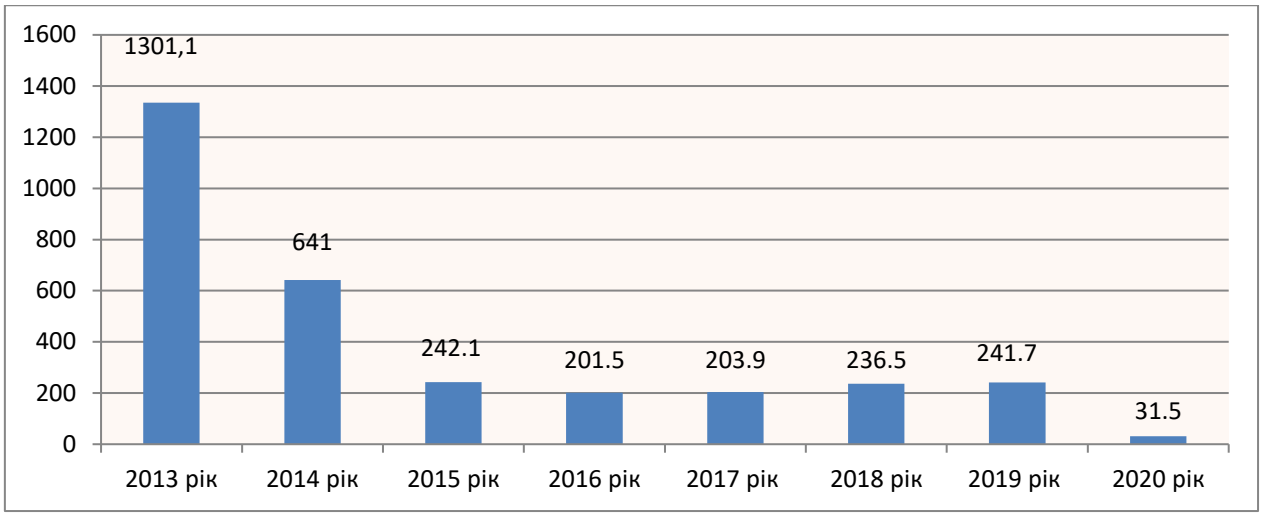

Рис. 3.1. Вантажообіг ДП «РМТП» з 2013 – 2020 рр.

Стійкий розвиток ДП «РМТП» прямо пропорційно залежить від двох основних елементів, які друг друга доповнюють: встановлення ризиків та здійснення відповідних заходів щодо їх зниження. Встановлення ризиків має здійснюватися систематичного і при цьому суб’єкт господарювання, розглядається як система, що є закритою по відношенню до інших підприємств, установ та організацій у порівнянні із зовнішніми субсистемами такими, як групи міжнародних стандартів стійкості та відповідальності. Управління ризиками на підприємстві, яке є стратегічно важливим для держави, є системним процесом для відтворення оцінки ризиків задля реалізації цілей суб'єктів управління та оптимізації їх рівня. Дуже важливим етапом в управлінні ризиками постає розробка та впровадження стратегічного плану.

Встановлення завдань по прийняттю управлінського рішення, яке буде ефективним ускладнюється тим, що комерційна та виробнича діяльність суб’єктів господарювання тісно пов'язана з обсягами та формами інвестування, що будуть здійснюються у виробничу діяльність підприємства. Інвестування в підприємство забезпечує конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг, що виробляються/надаються та забезпечують подолання наслідків фізичного та морального зносу основних фондів, придбання цінних паперів для вкладення коштів в активи інших підприємств.

В сьогоденні найбільша частка сучасних підприємств рухаються до так званого інтегрованого управління ризиками (управління ризиками в масштабах однієї компанії). Інтегроване управління ризиками (ІУР) — це процес, який об'єднує всі аспекти управління ризиками в організації, включаючи стратегічний, операційний, фінансовий та юридичний ризики. ІУР спрямований на забезпечення того, щоб організація розуміла всі ризики, яким вона піддається, і ефективно керувала ними.

ІУР може бути реалізовано різними способами, залежно від розміру та складності організації. ІУР може допомогти організаціям підвищити ефективність своїх програм управління ризиками, усуваючи дублювання зусиль і забезпечуючи більшу послідовність у підході до управління ризиками. Це може призвести до зменшення витрат на управління ризиками та підвищення ефективності управління ризиками.

Організація, яка усвідомила необхідність інтеграції управління ризиками, зазвичай проходить наступні стадії розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стадії розвитку управління ризиками

Стадія	Характеристика	Завдання
Визнання необхідності управління ризиками	Керівництво організації усвідомлює важливість управління ризиками для успішного функціонування бізнесу	Провести аналіз ризиків, які вже виникли, визначити ризики, які можуть виникнути в майбутньому, розрахувати потенційні наслідки ризиків
Розробка політики управління ризиками	Організація розробляє політику управління ризиками, яка визначає загальні принципи та підходи до управління ризиками	Визначити цілі управління ризиками, визначити принципи управління ризиками, визначити підходи до управління ризиками
Впровадження системи управління ризиками	Організація впроваджує систему управління ризиками, яка дозволяє реалізувати політику управління ризиками	Призначити відповідальних за управління ризиками, розробити процедури та методи управління ризиками, надати необхідні ресурси для управління ризиками
Інтеграція управління ризиками в бізнес-процеси	Організація інтегрує управління ризиками в бізнес-процеси	Визначити, як управління ризиками буде впроваджено в бізнес-процеси, провести навчання працівників організації з питань управління ризиками
Постійне вдосконалення системи управління ризиками	Організація постійно вдосконалює систему управління ризиками відповідно до змін у зовнішніх умовах та внутрішніх потребах	Оцінити ефективність системи управління ризиками, визначити напрямки вдосконалення системи управління ризиками

Перехід від однієї стадії до іншої може бути тривалим і складним процесом. Успіх інтеграції управління ризиками залежить від таких факторів,

як: підтримка керівництва організації, участь усіх працівників організації та застосування ефективних інструментів та методів управління ризиками.

Важливо розуміти, що інтеграція управління ризиками є не одноразовим заходом, а постійним процесом. Організації необхідно постійно переглядати та вдосконалювати свою систему управління ризиками відповідно до змін у зовнішніх умовах та внутрішніх потребах.

Таке розуміння інтегрованого підходу до управління ризиками є цілком правильним і відповідає сучасним вимогам до управління ризиками в організаціях. Інтегрований підхід до управління ризиками передбачає розгляд ризиків як системи, що взаємопов'язані між собою та з бізнес-процесами організації. Це дозволяє забезпечити більш ефективне управління ризиками, оскільки воно стає більш цілеспрямованим і комплексним.

Інтегрований підхід до управління ризиками в роботі ДП «РМТП» є правильним і відповідає сучасним тенденціям у цій сфері. Інтегрований підхід передбачає, що управління ризиками є невід'ємною частиною загального управління організацією, а не окремим підрозділом чи функцією. Він охоплює всі організаційні процеси, ресурси та цілі, а також враховує динамічні зміни у зовнішньому середовищі.

Впровадження інтегрованого підходу до управління ризиками в ДП «РМТП» дозволить підприємству покращити свою фінансову та операційну діяльність, знизити ризик збитків та втрат, покращити свій імідж та репутацію та забезпечити відповідність вимогам законодавства і регуляторів.

Звичайно, впровадження інтегрованого підходу до управління ризиками вимагає значних зусиль та ресурсів. Однак, це інвестиція, яка обов'язково окупиться в довгостроковій перспективі.

Запровадження інтегрованого підходу до управління ризиками в ДП «РМТП» є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності діяльності організації та її конкурентоспроможності.

Інтегроване управління ризиками на підприємстві поєднує у собі тактику і стратегію управління. Стратегія дозволяє визначити загальні цілі та

завдання управління ризиками, а також методи та інструменти, які будуть використовуватися для їхнього досягнення. Тактика управління ризиками конкретизує стратегію, розробляючи конкретні заходи щодо управління окремими ризиками. Об'єктом управління при інтегрованому управлінні ризиками є всі види ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а також економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику.

Системний підхід є ефективним інструментом для дослідження складних проблем підприємства. Він дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем. Це дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства, а також визначити фактори, які впливають на його ефективність.

Підсистеми підприємства можна визначити, 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. Наприклад підсистемою підприємства може бути виробничий процес, який складається з обладнання, матеріалів, робочої сили та технології. Іншою підсистемою може бути система управління підприємством, яка складається з організаційної структури, системи планування, системи контролю та інших елементів.

Визначення підсистеми є досить широким і включає в себе всі основні елементи, які становлять підприємство як систему. Це обладнання, яке використовується в процесі виробництва або надання послуг; комплектуючі, які необхідні для виготовлення продукції або виконання робіт; людські ресурси, які забезпечують функціонування підприємства; об'єкти, які є власністю підприємства; процеси, які реалізуються на підприємстві; документація, яка регламентує його діяльність; процедури, які забезпечують ефективність його роботи; та різні підходи, які використовуються в управлінні підприємством.

Системний підхід може бути використаний для вирішення широкого кола проблем, які виникають на підприємствах, наприклад, він може бути використаний для: розробки стратегії розвитку підприємства, планування виробництва або надання послуг, організації роботи підприємства, управління персоналом, вдосконалення технологій, оптимізації витрат, зменшення ризиків, покращення якості продукції або послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід є ефективним інструментом, який дозволяє вирішувати складні проблеми на підприємствах. Він дозволяє отримати більш глибоке розуміння суті проблеми та розробити ефективні рішення.

Ось кілька прикладів того, як системний підхід може бути використаний для вирішення проблем на підприємствах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приклади системного підходу для вирішення проблем на підприємстві

Приклад	Характеристика проблеми	Як системний підхід допомагає вирішити проблему
Розробка стратегії розвитку підприємства	Врахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, такими як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом та інші	Дозволяє розробити стратегію, яка буде максимально ефективною та сприятиме досягненню цілей підприємства
Планування виробництва або надання послуг	Врахування наявності обладнання, матеріалів, людських ресурсів та інших ресурсів	Дозволяє розробити план, який буде забезпечений необхідними ресурсами та буде відповідати поставленим цілям
Організація роботи підприємства	Врахування структури підприємства, його процесів, процедур та інших факторів	Дозволяє розробити систему організації роботи, яка буде ефективною та дозволить досягти поставлених цілей
Управління персоналом	Врахування потреб підприємства в персоналі, його структурі, мотивації та інших факторів	Дозволяє розробити систему управління персоналом, яка буде ефективною та дозволить залучити та утримати висококваліфікованих працівників

Системний підхід є потужним інструментом, який може бути використаний для вирішення широкого кола проблем на підприємствах у т.ч. підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. Він дозволяє

отримати більш глибоке розуміння суті проблеми та розробити ефективні рішення.

Керівництво великих бізнес-структур, таких як ДП «РМТП», прагне забезпечити стійкість, у тому числі за рахунок економії за напрямками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Напрями стійкості великих бізнес-структур

Напрямок	Опис	Приклади заходів
Використання ресурсів	Економія на енергії, воді, сировині, матеріалах, комунальних послугах та інших ресурсах	Запровадження енергозберігаючих технологій, налагодження ефективного використання води, скорочення витрат на сировину та матеріали, оптимізація витрат на комунальні послуги
Витрати на персонал	Економія на зарплаті, соціальних виплатах, витратах на навчання та професійний розвиток персоналу	Перегляд структури зарплати, скорочення кількості вакансій, оптимізація витрат на соціальні виплати, запровадження програм підвищення продуктивності праці
Витрати на управління	Економія на витратах на управління підприємством, таких як витрати на утримання офісів, транспортні витрати, витрати на рекламу та маркетинг	Скорочення площі офісів, оптимізація логістики, скорочення витрат на рекламу та маркетинг

Крім того, ДП «РМТП» може запровадити такі заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та, відповідно, зменшенню витрат, табл. 3.8

Таблиця 3.8

Заходи, які підвищують ефективність діяльності підприємства

Захід	Механізм впливу на ефективність	Механізм впливу на витрати
Впровадження нових технологій	Поліпшення продуктивності праці	Скорочення витрат на виробництво
Оптимізація бізнес-процесів	Позбавлення від зайвих витрат	Поліпшення ефективності використання ресурсів
Розвиток інновацій	Залучення нових клієнтів	Збільшення доходів

Запровадження цих заходів допоможе ДП «РМТП» підвищити стійкість підприємства та забезпечити його успішне функціонування в довгостроковій перспективі [44].

Великі організації, як правило, працюють у складних і мінливих умовах. Вони стикаються з широким спектром ризиків, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Інтегроване управління ризиками є ефективним інструментом для управління цими ризиками та підвищення загальної ефективності організації. Інтегроване управління ризиками для великих організацій, зокрема міжнародних компаній є важливим з огляду на те, що таке управління дозволяє не лише захищати бізнес, а й максимізувати його вартість. Система управління ризиками в таких компаніях постійно розвивається. Спочатку це були прості методи, такі як внутрішній контроль та система управління якістю. Потім з'явилося більш комплексне інтегроване управління ризиками.

Інтегроване управління ризиками розглядає ризик як загрозу, але також і як ймовірність отримання нових можливостей у бізнесі. У великих компаніях така система управління називається корпоративною системою управління ризиками. В сучасних умовах особливого значення набуває проблематика формування єдиного розуміння мети інтегрованого управління ризиками, застосовуваної термінології, організаційної структури і процесу корпоративного управління ризиками, адаптованого до сучасних умов.

Переваги інтегрованого управління ризиками для великих організацій представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Переваги інтегрованого управління ризиками для великих організацій

Перевага	Опис
Покращення ефективності управління	ІУР допомагає організаціям покращити ефективність управління шляхом: ідентифікації та оцінки всіх ризиків, яким організація схильна; розробки заходів для управління цими ризиками; моніторингу та контролю за ефективністю заходів з управління ризиками
Зменшення ризиків	ІУР допомагає організаціям зменшити ризики шляхом: ідентифікації та оцінки ризиків, які можуть завдати найбільшої шкоди організації; розробки ефективних заходів для управління цими ризиками
Підвищення вартості компанії	ІУР може допомогти організаціям підвищити вартість компанії шляхом: зменшення ризиків, які можуть призвести до фінансових втрат; покращення ефективності управління; створення більш привабливого середовища для інвесторів

Організації, які планують впровадити ІУР, повинні дотримуватися таких загальних рекомендацій, табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Рекомендації для впровадження ІУР

Рекомендація	Опис
Отримати підтримку керівництва	Впровадження ІУР вимагає підтримки керівництва, яке повинно бути зацікавлене в успіху ІУР і виділити необхідні ресурси для його впровадження
Почати з малого	Організації не повинні намагатися впровадити ІУР відразу, вони повинні почати з малого, наприклад, з розробки політики та процедур управління ризиками
Підготувати персонал	Організації повинні підготувати персонал до впровадження ІУР, персонал повинен розуміти ризик-орієнтований підхід до управління та знати, як ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками

Інтегроване управління ризиками є важливим інструментом для великих організацій, яке може допомогти їм покращити ефективність управління, зменшити ризики та підвищити вартість компанії.

Невизначеність очікувань є однією з основних проблем економічної діяльності в умовах кризи, яка пов'язана з такими факторами: нестабільність економічних показників; зміна попиту і пропозиції; нестабільність політичної ситуації. Також невизначеність очікувань може призвести до таких негативних наслідків для компаній див. табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Негативні наслідки для компаній

Негативний наслідок	Механізм
1	2
Зниження обсягів продажів і доходів	Зниження попиту на товари і послуги компанії внаслідок невизначеності очікувань може призвести до зниження обсягів продажів і, відповідно, доходів компанії. Компанія може бути змушена знижувати ціни на свої товари і послуги, щоб залишатися конкурентоспроможною, що також може призвести до зниження доходів

Продовження табл. 3.10

1	2
Збільшення витрат	У кризові періоди вартість ресурсів, таких як сировина, енергія, робоча сила, може зростати. Це може призвести до збільшення витрат компаній, що також може негативно вплинути на їхню фінансову стійкість
Зростання ризику банкрутства	Нестабільна економічна ситуація може призвести до банкрутства компаній, які не зможуть адаптуватися до нових умов. Невизначеність очікувань може ускладнити для компаній прогнозування майбутніх доходів і витрат, що може зробити їх більш вразливими до ризиків

Щоб мінімізувати негативний вплив невизначеності очікувань, компанії повинні (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Дії для мінімізації негативний вплив невизначеності очікувань компанії

Захід	Мета
Аналіз економічної ситуації та прогнозування її розвитку	Покращити підготовку до можливих змін
Розробка сценаріїв розвитку подій і наявність планів дій на випадок різних ситуацій	Готовність до прийняття непередбачуваних рішень
Диверсифікація діяльності і страхування	Мінімізація ризиків

У сучасних умовах, коли економічна ситуація в Україні є досить складною, невизначеність очікувань є серйозною проблемою для компаній, щоб успішно працювати в таких умовах, компанії повинні бути готові до ризиків і мати продуману стратегію розвитку.

Сталий розвиток та конкурентно-спроможне функціонування ДП «РМТП», як на зовнішньому так на внутрішньому ринках, дуже залежить від умов та факторів, які регулюються не тільки внутрішніми чинниками, а й на міждержавному рівні. До внутрішніх факторів, які впливають на діяльність ДП «РМТП», можна віднести, табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Внутрішні фактори, які впливають на діяльність ДП «РМТП»

Фактор	Опис
1	2
Економічна ситуація в Україні	Економічна стабільність та зростання економіки України створюють сприятливі умови для розвитку зовнішньої торгівлі та, відповідно, для діяльності морських портів, зокрема ДП «РМТП».

Продовження табл. 3.12

Державна політика в галузі морського транспорту	Державна політика в галузі морського транспорту має бути спрямована на розвиток та підтримку морських портів, зокрема ДП «РМТП». Це може реалізовуватися шляхом надання фінансових пільг, податкових пільг, підтримки інвестицій в розвиток портової інфраструктури тощо.
Робота органів влади та місцевого самоврядування	Органи влади та місцевого самоврядування можуть сприяти розвитку ДП «РМТП» шляхом надання необхідної інформації, підтримки в реалізації інвестиційних проектів тощо.
Політична ситуація в Україні	Стабільний політичний режим та відсутність конфліктів у країні створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, в тому числі і для портової діяльності.
Якість інфраструктури порту	Якість інфраструктури порту має важливе значення для його конкурентоспроможності. Сучасне обладнання та технічні засоби порту дозволяють ефективно обробляти вантажі.
Зовнішньоекономічна діяльність України	Зовнішньоекономічна діяльність України створює можливості для порту виходу на нові ринки і розширення своєї діяльності. Це може реалізовуватися шляхом участі в міжнародних торгових угодах та співпраці з іншими країнами.

До міждержавних факторів, які впливають на діяльність ДП «РМТП», можна віднести (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Міждержавні фактори, які впливають на діяльність ДП «РМТП»

Міждержавний фактор	Вплив на діяльність ДП «РМТП»
Статус Дунайського басейну	Сприятливі умови для діяльності ДП «РМТП»
Торгові відносини між Україною та іншими країнами	Додаткові можливості для діяльності ДП «РМТП»
Міжнародні правила та стандарти в галузі морського транспорту	Важлива умова для забезпечення конкурентоспроможності ДП «РМТП»
Міжнародні торгові угоди	Правила торгівлі між країнами, в тому числі і правила переміщення вантажів через порти
Міжнародне законодавство у галузі охорони навколишнього середовища та безпеки	Додаткові витрати для порту

Для того, щоб забезпечити сталий розвиток та конкурентно-спроможне функціонування, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках ДП «РМТП» необхідно враховувати всі ці фактори та розробляти стратегію своєї діяльності з урахуванням їх впливу.

Ось деякі конкретні заходи, які ДП «РМТП» може вжити для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності (табл. 3.16)

Таблиця 3.16

Заходи, які ДП «РМТП» може вжити для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності

Захід	Мета
Розширення номенклатури перероблюваних вантажів	Диверсифікація діяльності, мінімізація ризиків
Впровадження сучасних технологій та обладнання	Підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності
Розвиток комплексних логістичних послуг	Запропонування більш привабливих умов співпраці
Розширення міжнародної співпраці з портами інших країн	Розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності
Інвестування в модернізацію інфраструктури порту	Підвищення ефективності роботи порту, зменшення витрат
Розширення спектра послуг, які надаються портом	Залучення нових клієнтів, збільшення обсягів товарообігу
Співпраця з іншими портами в регіоні	Спільний розвиток інфраструктури, більш ефективне переміщення вантажів між портами

ДП «РМТП» має всі можливості для того, щоб стати одним з найбільш конкурентоспроможних портів на Чорноморському узбережжі. Для цього необхідно вжити комплекс заходів, які враховуватимуть всі фактори, що впливають на діяльність порту.

Реалізація цих заходів дозволить ДП «РМТП» стати одним із провідних морських портів України та регіону.

Деякі з цих факторів знаходяться під контролем самого підприємства, а інші – ні. Наприклад, підприємство може самостійно інвестувати в розвиток інфраструктури та технологій, а також підвищувати кваліфікацію персоналу. Однак, на такі фактори, як міжнародні торговельні угоди та політична ситуація в регіоні, підприємство не може впливати.

Для того, щоб забезпечити сталий розвиток та конкурентно-спроможне функціонування, ДП «РМТП» необхідно враховувати всі ці фактори та розробляти стратегію розвитку, яка буде адаптована до змін зовнішнього середовища.

Згідно зі Стратегією Європейського Союзу для Дунайського регіону щодо реалізації проєктів модернізації інфраструктури ділянок Дунаю і портів

Румунії, Молдови та інших країн, забезпечення участі України в проєктах «Придунайський енергетичний міст», «Дунайський транспортний коридор», міжнародний транспортний коридор «Чорноморське економічне співробітництво», що мають на меті розширення судноплавства на водній артерії, будівництво автомобільної дороги і залізниці дозволить залучити ДП «РМТП» додаткові вантажопотоки та збільшити фінансово-економічну стабільність підприємства.

ГСХ «Дунай – Чорне море», який відродив судноплавство в українській дельті річки, став інструментом, що порушив монополію Румунії в даному регіоні й узяв на себе частину вантажопотоку на річці Дунай. До перевезень залучені як морський, так і внутрішній водний транспорт, що дозволяє перевозити вантажі на суднах типу «ріка-море» від портів Каспійського та Чорного морів з перевалюванням в портах, розташованих в дельті Дунаю, на річкові баржі з подальшою доставкою до Бєлграда, Братислави, Відня або будь-яких інших міст Дунайського регіону.

Створення нового транспортного коридору може стати початком нової транспортної системи, яка об'єднає в собі Чорне, Азовське, Каспійське і Балтійське моря, та річки Майн, Рейн, Дунай. Згідно з прогнозними розрахунками експертів, відкриття цього маршруту дозволить щорічно транспортувати водними шляхами до 15 млн тонн вантажів, а також створить передумови для організації перевезень з країн Центральної Азії в європейські країни без залучення до логістичного процесу перевезень автомобільним транспортом територією Європи.

Для повноцінної інтеграції транспортного комплексу українського Придунав’я у сьомий МТК необхідно вирішити проблему пропуску суден у сполученні Дунай – Чорне море.

Реалізація пропозицій Секретаріату Дунайської Комісії (далі – ДК) та національних проєктів країн-членів ДК, спрямованих на розвиток інфраструктури водної артерії, регулярне обстеження фарватеру мілководних ділянок Дунаю, проведення робіт з днопоглиблення ріки Дунай та акваторій

портів, озер і водосховищ, може знизити критичний вплив кліматичних процесів на діяльність порту, як транспортного вузла.

Українське Придунав'я має стратегічне значення для всієї країни, оскільки є місцем перетину найважливіших міжнародних шляхів між Європою і Азією. Вихід до цих транспортних артерій забезпечить зв'язок з державами Східної і Центральної Європи, інтегрує регіон, як одну з ланок, в систему європейських коридорів, сприятиме розвитку морегосподарського і транспортного комплексів в межах Одеської області.

Конкурентами ДП «РМТП» з найближчих портів Дунайського регіону, є: державне підприємство «Ізмаїльський морський торговельний порт», державне підприємство «Морський торговельний порт Усть-Дунайськ» та Міжнародний вільний порт Джурджулешти (Республіка Молдова).

Фахівці ДП «РМТП» розглядаючи нові, перспективні, організаційні форми, відмічають зростання ролі державного портового оператора по наданню відповідних послуг, які пов’язані з необхідністю ремонту та модернізації під’їзних шляхів, складських площадок, навантажувально-розвантажувальної техніки та річкових суден, схильність загальних економічних показників до кон'юнктурних коливань, підтримка високої ефективності функціонування в усіх сферах діяльності портового оператора не зважаючи високу капіталомісткість та необхідність суттєвих змін в організації та стратегії з урахуванням вимог XXI століття [51, с. 184].

Визначення додаткових заходів, інвесторів, потужностей та обсягів інвестицій за напрямками розвитку здійснюється за результатами передпроєктних рішень (позастадійних), ТЕО, звітів експертиз відповідних проєктів, шляхом внесення змін та доповнень до Стратегічного плану.

ДП «РМТП» може розвиватися і розширювати територію порту за рахунок прилеглих до порту земель водного фонду і земельних ділянок біля причалів порту Рені, вздовж лівого берегу річки Дунай, вздовж залізничної колії до кордону з Молдовою (прикордонний пункт пропуску «Рені (Україна) – Джурджулешти (Молдова) – Галац (Румунія)», площею 35 га) та з’єднання

колією європейського стандарту прикордонного пункту пропуску «Галац – Джурджулешти – Рені» з портом Рені. У перспективі наявні умови для розвитку діяльності в акваторії озера Кагул шляхом створення шлюзованого ходу.

Організація мультимодальних перевантажень і контрейлерних перевезень у ДП «РМТП» дозволить виключити перестановку на європейські колісні пари і надасть можливість перенавантажувати вантажі, які доставлено морським шляхом, на європейські платформи або вітчизняні вагони й у зворотному напрямі.

Ці заходи сприятимуть інвестиційній привабливості та залученню транзитних вантажопотоків, розвитку об’єктів інфраструктури VII, IX, Чорноморського міжнародних транспортних коридорів (далі – МТК) та ТРАСЕКА в Дунайському регіоні, а транспортні артерії створять додаткові зручності вітчизняним вантажовласникам шляхом формування ефективних логістичних процесів у сфері пасажиро- та вантажоперевезень між країнами.

Реалізація Плану розвитку ДП «РМТП» на середньостроковий період дозволить включити Ренійський морський торговельний порт до Меморандуму про взаєморозуміння щодо започаткування співробітництва між Робочою співдружністю придунайських країн, посилення співробітництва та координації спільного економічного розвитку придунайського регіону при здійсненні вантажних перевезень, а також розвитку співпраці прилеглих річкових та морських портів.

Наслідком розвитку у регіоні автомобільного та залізничного сполучення, для ДП «РМТП» стане зростання чистого доходу від реалізації продукції з 389 тис. грн. у 2020 році до очікуваних 20000,0 тис. грн у 2023 році, а питома вага обсягу реалізованої продукції підприємства на відповідному ринку зросте з 0, 1 % до 1,1 % у 2023 році.

Завдання інтегрованого управління ризиками ДП «РМТП» слід розглядати як невід'ємну частину загальної системи менеджменту підприємства. Інтегроване управління ризиками - це процес, який охоплює

всі аспекти діяльності компанії, від стратегічного планування до оперативного управління. Воно спрямоване на виявлення, оцінку, управління та моніторинг ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей організації.

Для того, щоб інтегроване управління ризиками було ефективним, воно має бути інтегрованим у загальну систему менеджменту компанії. Це означає, що процеси управління ризиками мають бути тісно пов'язані з іншими процесами управління компанією, такими як стратегічне планування, операційне управління, фінансовий контроль тощо.

Чим тісніше інтеграція процесів управління ризиками та структури менеджменту компанії, тим ефективнішим буде інтегроване управління ризиками. Це пов'язано з тим, що інтегроване управління ризиками може бути більш ефективним, якщо воно здійснюється на основі єдиної інформаційної бази та єдиних методів оцінки ризиків. Крім того, інтегроване управління ризиками може бути більш ефективним, якщо воно здійснюється на основі єдиної системи звітності та контролю.

Тому, для того, щоб інтегроване управління ризиками ДП «РМТП» стало по-справжньому ефективним, його необхідно інтегрувати у загальну систему менеджменту підприємства (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Антикризова система менеджменту підприємства

Заходи	Опис
1	2
Розроблення єдиної політики та процедур управління ризиками	Політика та процедури управління ризиками повинні відповідати загальній стратегії та цілям компанії. Вони повинні визначати, хто відповідає за управління ризиками, які ризики необхідно враховувати, і як ризики повинні оцінюватися, контролюватися та управлятися
Надання повноважень та ресурсів для здійснення управління ризиками відповідним підрозділам компанії	Підрозділи компанії повинні мати повноваження та ресурси, необхідні для здійснення управління ризиками. Це включає в себе доступ до інформації, необхідну для оцінки ризиків, а також ресурси для розробки та впровадження заходів з управління ризиками
Впровадження єдиної системи інформаційної підтримки управління	Єдина система інформаційної підтримки управління ризиками повинна забезпечити компанію необхідною інформацією для оцінки та управління ризиками. Ця інформація може включати в

Продовження табл. 3.17

1	2
ризиками	себе дані про фінансові результати, операційну діяльність, ринкові умови та інші фактори, які можуть впливати на ризики компанії
Впровадження єдиної системи звітності та контролю за виконанням заходів з управління ризиками	Єдина система звітності та контролю за виконанням заходів з управління ризиками повинна забезпечити компанію своєчасною інформацією про стан управління ризиками. Ця інформація може використовуватися для виявлення проблем у системі управління ризиками та для вжиття відповідних заходів

Впровадження інтегрованого управління ризиками є складним і тривалим процесом. Однак, це інвестиція, яка може принести значні вигоди для ДП «РМТП».

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити наступні висновки. ДП «РМТП» як підприємство, що працює в умовах динамічного бізнес-середовища, схильне до впливу різноманітних ризиків. Ці ризики можуть призвести до потенційних і реальних втрат, що може негативно вплинути на стабільність діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільної діяльності та конкурентоспроможності ДП «РМТП». Значимість проблеми ефективного управління ризиками підвищується за умови активного розвитку процесів глобалізації, відкриття водних шляхів та залучення України до процесів міжнародної економічної інтеграції, а також масштабних кризових явищ. Забезпечення ефективного управління ризиками є важливим завданням для ДП «РМТП», яке дозволить підприємству підвищити свою стабільність та конкурентоспроможність. Реалізація цих заходів дозволить ДП «РМТП» підвищити ефективність управління ризиками та забезпечити стабільну діяльність та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Дуже важливим етапом в управлінні ризиками постає розробка та впровадження стратегічного плану розвитку підприємства.

3.3. Варіанти зниження ризиків ДП «РМТП» шляхом удосконалення та впровадження нового стратегічного плану.

Стратегічний план розвитку підприємства є основою для управління ризиками. Він визначає цілі та напрями діяльності підприємства, а також ресурси, необхідні для їх досягнення. На основі стратегічного плану розробляються заходи щодо управління ризиками, які забезпечують їх ефективне запобігання, виявлення та мінімізацію.

Розробка та впровадження стратегічного плану розвитку підприємства є дуже важливим етапом в управлінні ризиками з кількох причин:

Стратегічний план визначає цілі та напрями розвитку підприємства, що дозволяє передбачити можливі ризики, пов'язані з досягненням цих цілей. Наприклад, якщо підприємство ставить перед собою мету розширити свій бізнес на новий ринок, то воно має враховувати ризик того, що цей ринок може виявитися несприятливим для його діяльності.

Стратегічний план визначає ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства за рахунок чого можна оцінити, чи достатньо у підприємства ресурсів для управління ризиками. Наприклад, якщо підприємство має намір розробити новий продукт, то воно має враховувати ризик того, що розробка продукту може виявитися дорожчою, ніж очікувалося.

Стратегічний план визначає структуру управління підприємством, що надає можливість визначити, хто буде відповідати за управління ризиками. Наприклад, якщо підприємство має універсальну структуру управління, то відповідальність за управління ризиками може бути покладена на менеджера з безпеки. Якщо ж підприємство має матричну структуру управління, то відповідальність за управління ризиками може бути покладена на менеджерів різних підрозділів.

Впровадження стратегічного плану розвитку підприємства також сприяє ефективному управлінню ризиками у зв’язку з визначенням конкретних цілей та завдань, які підприємство має досягти, що дозволяє

розробити більш ефективні заходи щодо управління ризиками, які будуть спрямовані на досягнення цих цілей.

Таким чином, розробка та впровадження стратегічного плану розвитку підприємства дозволяє підприємству передбачити можливі ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації, оцінити, чи достатньо у підприємства ресурсів для управління ризиками та визначити, хто буде відповідати за управління ризиками.

Запропонований План розвитку державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт» на 2023 – 2025 роки наведений у додатку №1 кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу ІІІ

Фахівці ДП «РМТП» розробляють новий підхід до управління ризиками на підприємстві. Вони вважають, що для цього необхідно системно оцінювати ризики, а також інвестувати в модернізацію основних фондів. Без цього портовий оператор не зможе конкурувати з іншими операторами, оскільки його основні фонди морально і фізично застаріли.

Антикризове управління, як комплекс заходів, спрямованих на подолання кризи має бути стратегічним, тобто спрямованим на довгострокове відновлення компанії, і тактичним, тобто спрямованим на вирішення поточних проблем. Антикризове управління також має враховувати такі фактори, як управління ризиковим вкладенням капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами.

ДП «РМТП» прагне забезпечити конкурентоспроможність та стійкість, зокрема, за рахунок різних форм економії. Особливо важливо сформувати єдине розуміння мети антикризового управління на підприємстві. Ризики, з якими стикається компанія, пов'язані з можливістю недоотримання запланованого доходу, зростаючою конкуренцією та шахрайством. Для

досягнення економічної безпеки ДП «РМТП» необхідно створити систему внутрішнього контролю, яка допоможе виявити потенційні зони ризику, визначити супутні ризики діяльності портового оператора, скласти прогноз можливих негативних наслідків виявлених ризиків та практичних переваг.

ДП «РМТП» стикається з ризиками різного характеру, як усередині України, так і за її межами. Ці ризики пов'язані з геополітичною ситуацією, законодавством, ринковими умовами та комерційною діяльністю.

Сучасний портовий оператор має бути ефективним та гнучким. Він повинен мати спеціалізовані підрозділи, які забезпечують високу якість послуг, а також горизонтальні структури, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на зміни на ринку. Портовий оператор також повинен мати глибокі знання ринкових та технічних можливостей, щоб мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У сучасних економічних умовах підприємства України потребують ефективного управління ризиками, що досягається шляхом злагодженої роботи ризик-менеджерів, які своєчасно виявляють, оцінюють та розробляють заходи щодо попередження та зниження ризиків.

ДП «Ренійський морський торговельний порт» є одним із провідних українських портових операторів, які впроваджують сучасні концепції антикризового управління, що реалізується за допомогою комплексного підходу до вирішення проблем, пов’язаних із ризиками.

Розвиток антикризового управління є важливою темою для дослідження, оскільки дозволяє покращити функціонування підприємств. Метою нашого дослідження було проаналізувати сучасні підходи до управління ризиками в діяльності підприємства, з’ясувати, як можна покращити контроль ризикових ситуацій та визначити фактори, що можуть вплинути на виникнення ризику.

Вихід з кризового стану найефективніше забезпечити за допомогою антикризового управління, яке включає в себе впровадження в господарську діяльність виробничо-технічних заходів, використання внутрішніх і зовнішніх резервів для відновлення прибутковості і запобігання банкрутству.

Головне завдання антикризового управління підприємством – це розробка та реалізація ефективних управлінських рішень, які дозволяють мінімізувати ризики, витрати та негативні наслідки кризи. Для цього необхідно своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, ефективно використовувати ресурси підприємства та діагностувати кризові події на ранніх етапах.

У кваліфікаційній роботі було досліджено вплив антикризового управління на загальний стан підприємства. Предмет дослідження включав напрями та способи вдосконалення управління підприємством ДП «РМТП» як форму антикризового управління. Для проведення дослідження було

використано численні наукові методи. Було визначено інформаційну базу дослідження, наукову новизну та практичне значення роботи, а також наведено загальну структуру дослідження.

У першому розділі кваліфікаційної роботи, який має назву «Теоретичні засади управлінського механізму антикризового управління підприємством», було визначено та досліджено різні підходи до розуміння антикризового управління в міжнародному та вітчизняному контексті. Пояснено способи ідентифікації та класифікації ризиків, а також процеси управління ризиками на підприємствах морського транспорту. У роботі розглянуто фактори, що можуть призвести до виникнення ризиків на підприємстві.

Важливою умовою мінімізації ризиків є збалансованість підприємства, забезпечення гармонійного розвитку усіх його складових та досягається шляхом ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства, зокрема фінансовою, виробничо-технічною, маркетинговою та кадровою.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений вивченню того, як «Управління ризиками ДП «РМТП» та забезпечення його ефективності» може допомогти покращити роботу підприємства. Проведено аналіз конкурентоспроможність ДП «РМТП» на сучасному етапі, пропонує варіанти зниження ризиків і вдосконалення інвестиційної політики, а також доводить доцільність впровадження альтернативних проєктів.

Матеріал розділу аналізує економічний стан ДП «РМТП» в умовах економічної кризи та воєнного стану. Заходи управління ризиками в ДП «РМТП» спрямовані на зниження можливого початкового ризику до прийнятного рівня. Вони базуються на техніко-технологічному та економічному аналізі економічного потенціалу та середовища функціонування підприємства, чинній нормативній базі господарювання та якісному інформаційному забезпеченні.

У третьому розділі «Антикризове управління як спосіб покращення роботи підприємства» розглядається здатність ДП «РМТП» бути конкурентоспроможним підприємством. Запропоновані способи зниження

ризиків та методи удосконалення інвестиційної політики, а також доводять доцільність впровадження альтернативних проєктів модернізації.

Фахівці ДП «РМТП» працюють над розробкою системного підходу до управління ризиками на підприємстві. Вони вважають, що для цього необхідно проводити систематичну оцінку ризиків. Розробка нового стратегічного плану підприємства також сприятиме цьому, оскільки без нього портовий оператор не зможе бути конкурентоспроможним.

Антикризове управління є важливим компонентом діяльності будь-якого підприємства, а тому ДП "РМТП" впроваджує різноманітні заходи для усунення ризиків та забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Сучасний портовий оператор має бути ефективним та гнучким для чого повинен мати підрозділи, які забезпечують високу якість послуг, а також структури, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на зміни на ринку. Портовий оператор повинен мати глибокі знання ринкових та технічних можливостей, щоб мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бас Ю.В., Петлюк А.С. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2015. № 1 (37). С. 9-13.

2. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. № 26. С. 1-8.

3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.

4. Андрійчук В.Г., Андрійчук Р.В. Аналіз методології визначення вартості підприємства в межах дохідного підходу. *Економіка АПК*. 2012.№ 9. С. 40–47.

5. Андрусів У.Я., Атаманюк І.І. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. *Причорноморські економічні студії. Випуск 25.* 2018. С.180-187.

6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник.Київ : Кондор, 2008. 374 с.

7. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник.К.: Знання, 2007. 335 с.

8. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

9. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / І. М. Мазур, У. Я. Андрусів, О. Л. Гальцова, Т. П. Кулик; за ред. У. Я. Андрусів. Івано-Франківськ: НАІР, 2017. 348 с.

10. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

11. Лепейко Т. І., Доценко П. О. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. URL:

https://masters/donntu.edu.ua/2012/iem/subrus/library/bancrutcy.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

12. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

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

14. Пілецька С. Т. Контролінг в антикризовому управлінні. Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти: кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2018. С. 181-188.

15. Савенко І. І. Конкурентоспроможність харчових галузей України в КЗО контексті євроінтеграції: моногр. Одеська національна академія харчових технологій; за ред. І. І. Савенка, І. О. Седікової. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016. 275 с.

16. Старинець О. Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7509 (дата звернення: 17.11.2023).

17. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге видання, стереотипне. Львів: Магнолія 2006, 2019. 283 с.

18. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 272 с.

19. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

20. Кузнецов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка.* 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488 (дата звернення: 18.10.2023).

21. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2008. 229 с.

22. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 504 с.

23. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕПНАН України, 2000. 503 с.

24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

25. Ткаченко Н. В. Базові засади фінансового контролю й стійкості суб'єктів господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. № 3. С.24-56.

26. Коваленко О.В. Інновації та бізнес у харчовій промисловості: монографія. К: ННЦ ІАЕ, 2015. 300 с.

27. Островська О.А. Інновації у фінансовій діагностиці вітчизняних підприємств. *Фінанси України*. 2011. №9. С. 110-119.

28. Пілецька С.Т. Контролінг в антикризовому управлінні. Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти: кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2018. С. 181-188.

29. Домніна І.І., Міщенко В.А. Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві. Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Запоріжжя, 26.12.2020). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО "СІЕУ", 2020. С.175-179.

30. Forgue, B. (1996). Nouvelles approaches de la gestion des crises. *Revue francaise de gestion*, 108, 72-73.

31. Туленков, М. (2009). Концепція понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*, №3, с.101-111.

32. Романяк, Г. М. (2016). Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 1, 235-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31(дата звернення: 18.10.2023).

33. Ладунка, І. С., & Андрюшина, О. І. (2017). Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*, Випуск 8, 278-281.

34. Коюда, В. О. (2012). Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 1 (52), 153-159.

35. Simola, S. (2014). Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 485-503.

36. Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2015. Випуск 211(1). С. 76-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29__17(дата звернення: 18.10.2023).

37. Coombs W. T. Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding. 3rd ed. Thousands Oak: Sage. 2012.

38. Ансофф Й. Стратегічне управління: пер. с англ. под ред. Л. Й. Евенко. К. : Економіка. 1989. 519 с.

39. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнесінформ.* 2015. № 5. С. 264-268.

40. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. CzOTO. 2019. Volume 1 (1). P. 406-411.

41. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Випуск 6 (2). С.52-55.

42. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. IntechOpen. 2018. P.203-217. URL: http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198 (дата звернення: 18.10.2023).

43. Стратегічний план розвитку державного підприємства «Ренійський морський торговельний порт» на 2021 – 2025 роки. Рені: ДП «РМТП». 40 с.

44. Фінансовий план ДП «Ренійський морський торговельний порт» на 2022 рік. URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B8%CC%86%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86_%D0%9C%D0%A2%D0%9F_%D0%9F%D0%97_%D0%B4%D0%BE%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD_%D0%A4%D0%9F_2022.PDF (дата звернення: 18.10.2023).

45. Строя С. К. Новий директор ДП «РМТП» Сергій Строя: «Тепер Рені – абсолютно інший порт» Юг.today. 2023. 27 березня. URL: https://yug.today/novyy-dyrektor-dp-rmtp-serhiy-stroia-teper-reni-absoliutno-inshyy-port/ (дата звернення: 18.10.2023).

46. Москаленко Д. Хочемо бути не лише перевізником вантажів, а й стивідорною компанією - інтерв'ю з керівником «Українського Дунайського пароплавства» URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zo968OFwQEIJ:https://cfts.org.ua/articles/khochemo_buti_ne_lishe_pereviznikom_vantazhiv_a_y_stividornoyu_kompanieyu_intervyu_z_kerivnikom_ukranskogo_dunayskogo_paroplavstva_1917+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=nl (дата звернення: 18.10.2023).

47. ДП «Ренійський морський торговельний порт». [Офіційний сайт].URL: https://www.portreni.com.ua/index.php (дата звернення: 18.10.2023).

48. Балджи, М. Д., Карпов, В. А., Ковальов, А. І., Костусєв, О. О., Котова, І. М., та Сментина, Н. В. (2013). Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Одеса: ОНЕУ. 670 с.

49. Dillon, R. L., та Tinsley, C. H. (2008). How near misses influence decision making under risk: A missed opportunity for learning. Management Science, 54(8), 1425-1440.

50. Герганов, Л. Д. Внутрифірменна професійна підготовка екіпажей морських суднів з управління ризиками у судоходній компанії. Україна. Учбовий центр «Українського Дунайського пароплавства». Міжнародний науковий е-симпозіум. С. 63-73. URL:https://books.google.nl/books?id=0LbVBQAAQBAJ&pg=PA70&lpg=PA70&dq=внутренние+риски+дунайского+пароходства&source=bl&ots=NkuxtkNtl-&sig=ACfU3U3qPcZePX0Y0GqPkH-Ep9bAYRmRHw&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwjSgr7VrKv5AhXJEGIAHWXoCdkQ6AF6BAgCEAM#v=onepage&q=внутренние%20риски%20дунайского%20пароходства&f=true (дата звернення: 18.10.2023).

51. 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.