

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Карпінська Катерина Олександрівна

Керівник Гавриленко Т. В.
к. е. н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом

Рецензент Пустовойтенко С. В.
директор ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 202 ____ .

Київ – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
К. В. Пічик
« __ » _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

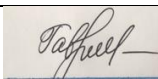
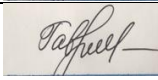
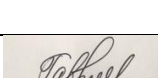
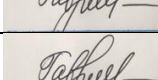
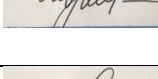
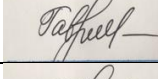
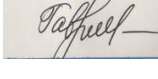
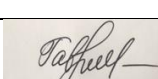
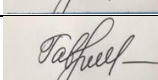
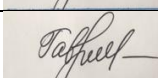
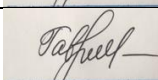
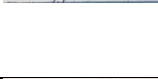
Карпінської Катерини Олександрівни
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема роботи «Формування стратегії управління ризиками на підприємстві» та керівник роботи Гавриленко Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 2024 р. № ____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, комерційно-виробнича звітність підприємств, рекламні матеріали.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити економічну сутність ризиків, дослідити їхню історію та класифікацію; дослідити ризик-менеджмент як інструмент стратегічного управління підприємством; дослідити методичні підходи до формування стратегії управління ризиками на підприємстві; провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Автосаміт на Столичному» та аналіз внутрішнього середовища підприємства; провести діагностику зовнішнього середовища ТОВ «Автосаміт на Столичному»;

провести оцінку системи ризик-менеджменту на підприємстві «Автосаміт на Столичному» та ідентифікувати загрози; скласти реєстр ризиків та визначити необхідну стратегію управління ризиками для підприємства «Автосаміт на Столичному»; сформувати обрану стратегію управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному»; провести оцінку ефективності обраної стратегії управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): *таблиці, рисунки, формули.*

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.11.23- 30.03.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	до 30 січня	04.02.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	до 28 лютого	05.03.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	до 30 березня	05.04.2024		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня	05.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня	07.05.2024		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	15.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	18.05.2024		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «08» грудня 2023 р.

Науковий керівник _____

(підпис)

Гавриленко Т.В.

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____

Карпінська К. О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Економічна сутність ризиків, історія та їхня класифікація	9
1.2. Ризик-менеджмент як інструмент стратегічного управління підприємством ...	17
1.3. Методичні підходи до формування стратегії управління ризиками на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Автосаміт на Столичному» і аналіз внутрішнього середовища підприємства.	37
2.2. Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «Автосаміт на Столичному».....	53
2.3. Оцінка системи ризик-менеджменту на підприємстві «Автосаміт на Столичному» та ідентифікація загроз.	59
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ».....	71
3.1. Складання реєстру ризиків та визначення необхідної стратегії управління ризиками для підприємства ТОВ «Автосаміт на Столичному»	71
3.2. Формування обраної стратегії управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному».....	83
3.3. Оцінка ефективності обраної стратегії управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному»	95
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна система управління ризиками займає почесне місце в ієрархії управлінських процесів і здатна забезпечити підприємству стійку позицію серед конкурентів у непевних умовах ринку. Проте управління ризиками наразі видозмінюється і набирає характеристик інтегрованої складової стратегії компанії, у зв'язку з чим ця галузь привертає все більше уваги.

В сучасних умовах глобалізації, постійних змін в економічному середовищі і перманентної невизначеності, з якою підприємство стикається у буденних бізнес-процесах, що мають тенденцію до ускладнення, управління ризиками на підприємствах потребує кардинальних змін у розумінні власне сутності самого процесу і у формуванні відповідної стратегії для досягнення глобальних цілей компаній.

За останню половину сторіччя, протягом якої відбулося становлення окремої науки – ризик-менеджменту – і його динамічна еволюція, багато вчених присвятили роки дослідженню управління ризиками і розвитку стратегій та стандартів ризик-менеджменту. Серед них значний вклад зробили П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, Г. Лессо, Т. Ліч, Г. Сімон, М. Дейвіс, С. Р. Менгам, Т. Шейтт, К. Сойн, А. Беррі, П. Кольєр, К. Вільямс та інші.

Не зважаючи на науковий прорив і активне дослідження у цій сфері за відносно невелику кількість часу, поточний процес трансформації ризик-менеджменту до нової парадигми, стратегічне управління ризиками залишається дискусійною темою, яка потребує подальшого заглиблення і вдосконалення.

Усвідомлення недостатньої обґрунтованості формування стратегії та необхідність практичного застосування управління ризиками в сучасних умовах господарювання визначили тему кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є вивчення теоретичного підґрунтя ризик-менеджменту і розробка актуальних індивідуальних рекомендацій для створення стратегії управління ризиками.

Для досягнення поставленої мети дослідження було виявлено наступні завдання:

- провести теоретичний аналіз економічного явища «ризик» та його сприйняття в ході історичних подій для визначення його сутності;
- провести аналіз еволюції науки «ризик-менеджмент» і визначити його місце в стратегічному управлінні на підприємстві;
- вивчити методичні підходи до формування та впровадження стратегії управління ризиками на підприємстві;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Автосаміт на Столичному» та аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести діагностику зовнішнього середовища ТОВ «Автосаміт на Столичному»;
- провести оцінку системи ризик-менеджменту на підприємстві «Автосаміт на Столичному» та ідентифікувати загрози;
- скласти реєстр ризиків та визначити необхідну стратегію управління ризиками для підприємства «Автосаміт на Столичному»;
- сформулювати обрану стратегію управління ризиками;
- провести оцінку ефективності обраної стратегії управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління ризиками на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до формування стратегії управління ризиками.

Методи дослідження. В рамках кваліфікаційної роботи використовувалися такі теоретичні та емпіричні методи дослідження як: системний аналіз, методи дедукції,

індукції, абстрагування, аналогії й класифікації, методи спостереження, порівняння, моделювання й виміру, метод експертної оцінки, припущення та прогнозування.

Апробація результатів дослідження була реалізована у вигляді тез на II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

Результати, що були отримані в кваліфікаційній роботі, містять обґрунтовану пропозицію створення конкретної стратегії управління ризиками – активних дій – заходів для її формування і впровадження у систему управління підприємством, і також точкові рекомендації щодо боротьби з ідентифікованими ризиками.

Логіка дослідження зумовила наступну *структуру* дипломної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 55 найменувань, і 4 додатків. Загальний обсяг сторінок становить 126, з яких 102 сторінки є складовою основної частини.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність ризиків, історія та їхня класифікація

Ризик супроводжує людину весь час. Наше життя складається з рішень, що передують наслідкам, передбачення яких і зумовлює існування ризику.

У наші часи ризик став невід'ємною складовою економічних відносин і підприємництва, на ринку ризик навіть став окремою послугою: страхування, біржі тощо. Саме тому вивчення сутності ризику є надважливим для оптимізації бізнес-процесів, розвитку працюючих і ефективних стратегій, і створення прибуткових компаній.

Етимологічне значення терміну «ризик» досі не досліджене, і остаточно визначеного походження слова немає. За однією з теорій слово пішло з грецької мови, а саме з *ρίζιον*, що в перекладі означає «скеля, стрімчак», пов'язаного з *ρίζα* – «корінь; підніжжя; основа» [1]. Виникнення тлумачення ризику як «небезпеки» пов'язане з ремеслом мореплавства, учасники якого використовували «*ρίζιον*» у значенні небезпечного підніжного каменю [1].

В українську мову термін потрапив через польську або німецьку мови, відповідно «*ryzyko*» і «*Risiko*», що в свою чергу були запозичені з італійського «*risco*, *rischio*» [1].

Щодо тлумачення терміну «ризик» існують деякі відмінності. У найбільш популярному словнику у Сполучених Штатах Америки, тобто, у словнику Вебстера, дослівно дефініція звучить так: «імовірність втрати або пошкодження» [2]. В Оксфордському словнику – найпопулярнішому у Великій Британії – «ризик» визначають як «імовірність того, що у майбутньому станеться щось погане; ситуація, яка може бути небезпечною чи мати поганий результат» [3]. А от у Тлумачному

словнику української мови в 11-ти томах «ризик» є «усвідомленою можливістю небезпеки, можливістю збитків або невдачі в якійсь справі» [4]. Проаналізувавши, усі ці тлумачення поєднує умовна непередбачуваність наслідків певних дій, небезпечний або провальний фінал початого, і активність в умовах невизначеності.

Свого умовно сталою і комерційною сенсу в англійській мові слово «ризик» набуло у 1719 році, і, знову звертаючи до мореплавства, означало «небезпека втрати судна, товарів або іншого майна» [5], і цьому можна знайти пояснення в історії. Звернемося до видатної роботи П. Бернштайна [6], у якій він у хронологічному порядку дослідив сутність «ризик» і основні події його становлення.

Поняття і явище ризику досліджувалося і змінювалося кардинально, і тому історія цього терміну може бути поділена наступним чином.



Рис. 1.1. Історичні періоди дослідження і тлумачення «ризик»

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Отже, попри відносно недовгий час існування ризикології як окремої науки, що було започатковано Йоганном Тетенсом у 1786 році, науковці змогли вивести суттєві інноваційні теорії і відкриття, що динамічно змінювали думку про сутність «ризик».

Перебіг історичних подій та думок поділився на два основних періоди, і були сформовані дві школи ризикології – класична та неокласична. Щоб краще побачити різницю між ними і підсумувати диференціацію позицій представників двох шкіл, порівняння було оформлене у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння класичної та неокласичної школи ризикології

Критерій для порівняння	Класична школа	Неокласична школа
1	2	3
Представники	Дж. Мілль, Н. Сеньйор	Дж. Кейнс, Ф. Найт, Дж. Нейман, О. Моргенштерн, Г. Марковіц
Роботи, на яких заснована школа	Роботи Б. Паскаля і П. Ферма, «Логіка» Пор-Роялю, способи вимірювання ризику А. Муавра, Ф. Гальтона, Й. Тетенса.	Д. Бернуллі «Викладення нової теорії про вимірювання ризику».
Головні питання	Як виміряти ризик? Які дані з минулих подій використати для найточнішого передбачення? Пошук цілісного та універсального методи вимірювання ризику для мінімізації збитків.	Що робити, якщо отриманий результат взагалі не був передбачений математичним розрахунком? Чому найбільш малоймовірні результати рішення з'являються набагато частіше, ніж у математичних розрахунках? Пошук нової категорії, яка б мінімізувала відхилення.
Сутність ризику	Імовірність понести збитки, матеріальні чи інші втрати від прийнятого рішення.	Імовірність відхилитися від передбаченого (запланованого) результату.
Цитати	«Слово «ризик» не набуло технічного значення в економіці, але означає тут (у цій роботі), як і всюди, імовірність пошкодження або втрати. Випадковий елемент є відмінною характеристикою ризику.» [9] «Бізнес відплачує людям не лише за їхню працю, але і за їхні ризики.» [10] «Якщо ми використовуємо ідеальний ряд чисел, щоб виразити збитки, яких зазнає власник, ми матимемо основу для визначення того, на який великий прибуток він повинен розраховувати щорічно, якщо він повинен наражати себе на ризик цієї особистої шкоди.» [11]	«Якщо ми хочемо зрозуміти принципи функціонування економічної системи, ми повинні вивчити сенс і значення невизначеності окремо.» [12] «Е (математичне очікування) вимірює чисту негайну жертву, яку слід принести в надії отримати А (кількість блага, яку можна отримати в результаті); q – ймовірність того, що ця жертва буде зроблена марно; так що qE є «Ризиком». Звичайна теорія припускає, що етична цінність очікування А є функцією лише Е і повністю незалежна від Ризику.» [13] «Ризик ... є комбінацією декількох видів азарту, він вимірюється ймовірністю; невизначеність вимірюється рівнем віри. Ризик – це стан світу; невизначеність – стан уяви.» [7]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Найближчий термін до «ризик»	Збитки	Відхилення
Ризик і невизначеність	Невід’ємні поняття	Розмежування «ризик» і «невизначеності»
Основа для розрахунку ризику	Минулі події та їхні наслідки	Корисність, зовнішні події, рівень невизначеності
Джерело невизначеності	Непередбачуваність майбутнього	Непередбачуваність дій інших

Джерело: сформовано автором на підставі [6], [7], [8]

Завдяки порівняльній таблиці можна легко розмежувати тенденції у дослідженнях явища ризику і помітити кардинальні відмінності класичної та неокласичної шкіл менеджменту. На мою думку, така диференціація напряду пов’язана не тільки з хронологією інновацій та відкриттів, але і з залежністю тлумачення ризику від домінуючої економічної думки в часи існування певної школи ризикології. Наприклад, за часи класичної школи економіка в цілому вважалася вільною від ризиків, і вважалось, що вона автоматично веде до оптимальних результатів всі процеси, що, насправді, виявилось не так; саме тому вже у післявоєнні часи, часи Великої депресії у США стало зрозумілим, що економіка не може існувати без підтримки, а ті економічні моделі, зокрема і спосіб розрахунку ризику, які існували до цього, насправді не відображають дійсність і не працюють, а тому потребують змін, які запропонувала неокласична школа.

Також неможливо ігнорувати те, що школи вкладають різні сенси у термін «ризик». Хоч поняття і здається інтуїтивно зрозумілим, класична школа пов’язує його виключно зі збитками та шкодою, обмежуючи «ризик» як економічну категорію і залишаючи його вузько направленим; а вже у неокласичної школи поняття ризику пов’язано з відхиленням від очікуваного результату, яке зумовлюється рядом факторів: корисністю для суб’єкту, невизначеністю навколишнього середовища тощо. Вичерпною є цитата Дж. Кейнса, де він чітко розмежовує різницю: для класиків очікуваний прибуток або винагорода залежить виключно від математичного

очікування, яке не містить в собі непередбачуваності зовнішніх факторів, коли для неокласиків з'являється нова змінна, визначена науковцем як «марність».

Проте я не називаю ідеї та принципи класичної школи некорисними чи неадекватними, попри вищезазначену критику. Математичне вимірювання ризику має цінність і застосування досі, а думки тогочасних діячів поцінують наші сучасники.

Хронологія становлення ризикології як науки закінчується п'ятим періодом, який підсумовує всі здобутки попередніх подій і визначає ризик як невід'ємну складову управління підприємствами – заснуванням сучасної економічної науки, а саме – ризик-менеджменту. Детальніше він буде досліджений у підрозділі 1.2.

Дослідники явища ризику у наші часи мають вже сталу думку щодо його визначення, проте прослідковуються відмінності (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «ризик» різними авторами

Автор	Визначення
Вітчизняні автори	
Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. [8]	«Ризик — це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин, об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесів цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями.»
Стешенко О. Д. [7]	«Ризик – це ймовірність (загроза) втрати підприємцем частини ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат внаслідок здійснення господарської діяльності.»
Балджи М. Д. [14]	«Під економічним ризиком розуміють такий вид ризику, який виникає при будь-яких випадках підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів.»
Зарубіжні автори	
Пол Хопкін [15]	«Тому, можливо, ризик можна просто вважати «незапланованою подією з неочікуваними наслідками.»»
Мішель Круї, Ден Галай, Роберт Марк [16]	«Ризик – нестабільність доходів, що призводить до «несподіваних втрат», причому вища волатильність вказує на вищий ризик.»
Світлозар Рачев, Стоян Стоянов, Френк Фабоцці [17]	«Ризик часто вважається суб'єктивним явищем, що включає в себе вразливість і невизначеність. Тобто, як правило, ризик виникає щоразу, коли є невизначеність.»

Джерело: сформовано автором на основі [7], [8], [14], [15], [16], [17]

Отже, можна помітити, що ключовими словами в тлумаченні «ризик» є ймовірність, втрати і невизначеність. Також варто помітити, що не всі автори асоціюють ризик з втратою та негативними наслідками, а фокусують увагу саме на випадковому характері процесів. Вітчизняні автори також наголошують на присутності ризиків на всіх етапах діяльності підприємств, що підтверджує важливість цієї теми.

Природньо, таку об'ємну економічну категорію неможливо розглянути комплексно як суцільне явище, тому існує класифікація ризиків. Загалом налічується більше 220 різновидів ризиків, тому охопити їх в цій роботі було б неможливим, проте основні категорії продемонстровані на рис. 1.2.

Ризики поділяються на 4 основні групи за масштабом впливу, тобто, на мегамакро-, мезо- і мікроекономічні ризики. Мегаекономічні ризики пов'язані зі світовою економікою і всіма процесами на міждержавному рівні. Макроекономічні ризики звужують фокус до рівня конкретної держави і включають події, що впливають на функціонування цієї держави. Мезоекономічні ризики з'являються у галузі, в якій оперує підприємство, в основному, це інвестиційні та банківські ризики, що з'являються в періоди економічної кризи [18]. І мікроекономічні ризики, що виникають для кожного підприємства унікально в залежності від ефективності процесів і організації в цілому. Контроль та управління кожним з цих рівнів ризиків є необхідним.

Підприємницькі ризики, що відносяться до мікроекономічної групи, самі по собі є досить місткою категорією.

Вже у Господарському кодексі України зазначено [19]: «підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.»

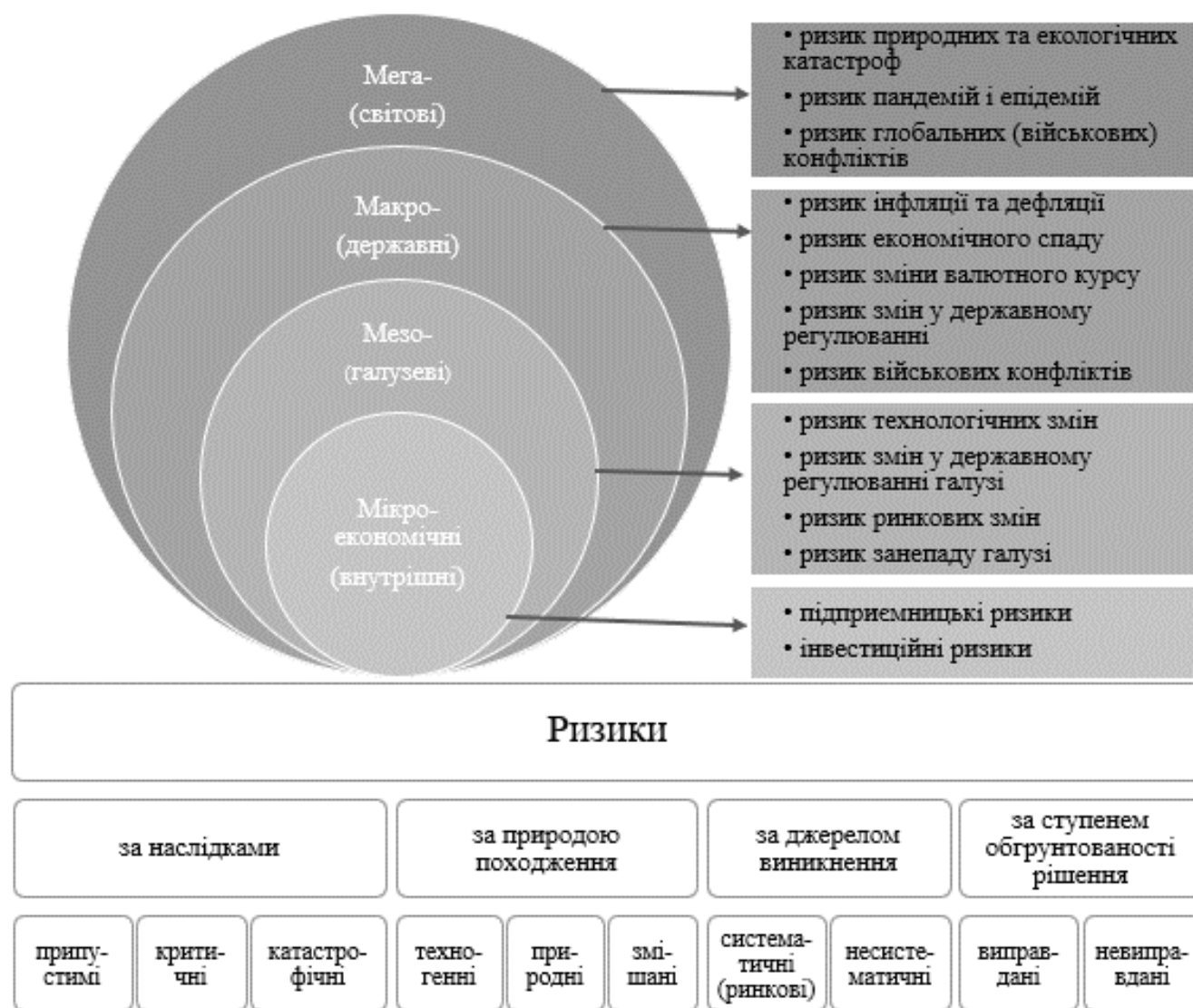


Рис. 1.2. Класифікація ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [8], [18]

Тобто, підприємництво не може априорі існувати без ризику, і тому розуміння такої вузької, на перший погляд, категорії як підприємницький ризик є фундаментальним для функціонування ринкових відносин.

Підприємницький ризик пов'язаний з функціонуванням, організацією, виробництвом, оптимізацією і прибутком окремих організацій, у фокусі питання недоотримання прибутку, втрачені можливості і альтернативи, відхилення від запланованих результатів діяльності тощо. Підприємницький ризик також характеризується численним поділом на підвиди, що відображено на рис. 1.3.

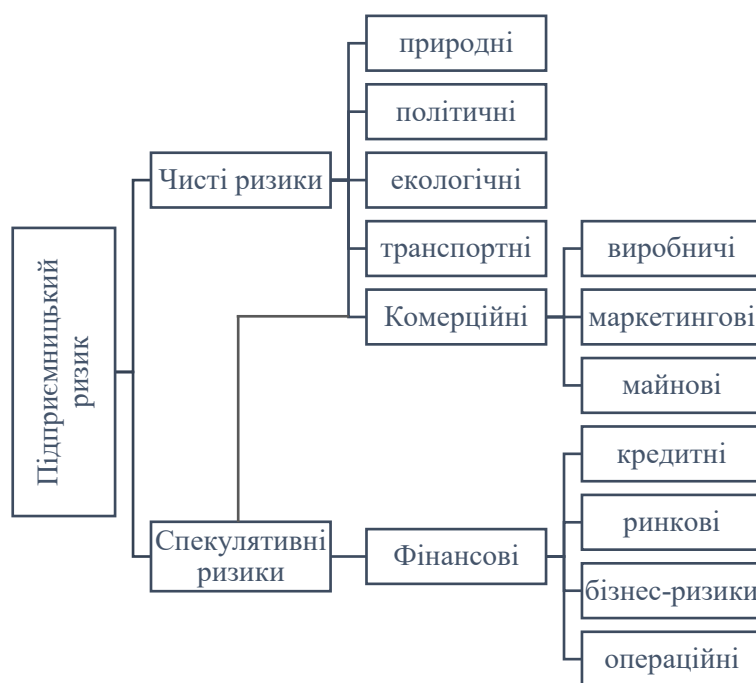


Рис. 1.3. Підприємницький ризик

Джерело: сформовано автором на основі [7], [8]

Найбільш обширними видами підприємницького ризику є чисті ризики – ті, які результатують негативно або «в нуль», і спекулятивні ризики – можуть принести як негативний, так і позитивний результат. Ці види вбирають в себе ще дві крупні групи – фінансові і комерційні ризики. Фінансові пов’язані з позитивною або негативною зміною фінансових ресурсів підприємства, а також з ризиками виплати зобов’язань; комерційні ризики трапляються вже на етапі транзакцій, тобто, реалізації продуктів чи послуг, сюди входять і ризики пов’язані з партнерами та постачальниками.

Друга категорія мікроекономічних ризиків – інвестиційні. Вони пов’язані з використанням грошових коштів, а саме, з вкладанням, в особливо невизначених умовах і динамічних змінах. З цього випливають 2 підгрупи: ризики втрачених можливостей і ризики зниження доходності. Втрачені можливості іншими словами є недоотриманим прибутком, а зниження доходності може бути спричинене багатьма факторами: неправильний вибір проекту, в який було вкладено кошти, банкрутство емітента, що розповсюдив цінні папери, невдалий час для операції, елементарні процентні збитки тощо.

За джерелом виникнення ризику поділяються на систематичні і несистематичні. Перші майже неможливо передбачити, вони виникають на мезо- або вищому економічному рівні і на них не можна вплинути підприємцю. Другі, навпаки, залежать від компетентності, раціональності управлінця [8].

За природою походження ризику поділяються на три групи:

1. Техногенні: виникають внаслідок людської діяльності;
2. Природні: виникають в результаті природних явищ;
3. Змішані: поєднують елементи природних і техногенних ризиків.

Також ризики можна ділити на виправдані та невинуватені в залежності від того, який шлях реагування обирає відповідальна особа.

Останнє, за наслідками для підприємства ризики потрапляють в одну з категорій: припустимі, критичні і катастрофічні. Припустимі ризики не несуть великих втрат і є маловірогідними, критичні ризики можуть потребувати від 6 місяців до року для повноцінної реабілітації після реалізації, проте не становлять масштабної загрози, а ось катастрофічні ризики можуть передувати банкрутству компанії.

Отже, ризик як економічна категорія є невід'ємною частиною підприємства, охоплюючи всі сфери та рівні діяльності, він сприяє і спонукає суб'єктів господарювання прораховувати наперед наслідки, тим самим зменшує ступінь невизначеності для організації, виконуючи інноваційну, захисну і регулятивні функції.

1.2. Ризик-менеджмент як інструмент стратегічного управління підприємством

Місце ризику у системі управління підприємством є визначальним, навіть центральним. В умовах постійної невизначеності, нестабільності і непередбачуваності бізнес-середовища ризик стає саме тим аспектом, що впливає на всі етапи діяльності організації, від адміністрування до збуту продукції, післяпродажних подій тощо. Ефективне управління ризиками відіграє ключову роль у

досягненні стратегічних цілей, стабільного функціонування і успішності підприємства загалом.

Для визначення поняття «ризик-менеджмент» звернемося до формулювань різних авторів (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

Підхід до ризик-менеджменту у різних авторів

Автор	Визначення ризик-менеджменту
Стешенко О. Д. [7]	«Це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів задля їхнього зменшення.»
Боровик М. В. [20]	«В широкому сенсі – процес виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для мінімізації ризику.»
Донець Л. І. [21]	«Це специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань.»
Мішель Круї, Ден Галай, Роберт Марк [16]	«Ризик-менеджмент насправді полягає у тому, щоб фірми активно обирали тип і рівень ризику, який їм доречно взяти на себе. Більшість бізнес-рішень стосуються жертвування поточними ресурсами майбутні невизначені доходи.»
Івченко І. Ю. [22]	«Це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення.»
Верченко П. І. [23]	«Це обґрунтування рішень на основі методів, прийомів і заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикових подій, оцінювати їхню ймовірність і вживати заходів до уникнення або зниження негативних наслідків настання таких подій.»

Джерело: сформовано автором на підставі [7], [16], [20], [21], [22], [23]

Аналізуючи наведені цитати можна виокремити 4 ключових аспекта у визначенні цієї галузі менеджменту:

1. Прогнозування: дослідники звертають увагу на необхідності передбачення ризикових подій.

2. Вибір методів, заходів, інструментів для впливу на ризик: ризик-менеджмент є процесом ідентифікації, оцінки ризиків і вибір правильного шляху для їхньої мінімізації.

3. Процес прийняття рішень оснований на ризик-менеджменті: прогнозування та оцінка ризиків необхідна для обґрунтування стратегічних рішень на підприємстві.

4. Інтеграція з іншими галузями: автори згадують про необхідність знань з різних галузей, наприклад, страхування, методи оптимізації тощо, для ефективного виконання ризик-менеджменту.

Як було з'ясовано у попередньому підрозділі цієї роботи, ризик-менеджмент як окремий напрям управління існує відносно мало. На рис. 1.4. продемонстрована відносна частота використання слова «ризик» у дослідницьких, наукових статтях і книгах за період з 1800 по 2019 рік. Драматичне зростання частоти використання цього терміну починається у 1960-х роках, і це зумовлено етапами еволюції ризик-менеджменту і, власне, його формуванням.

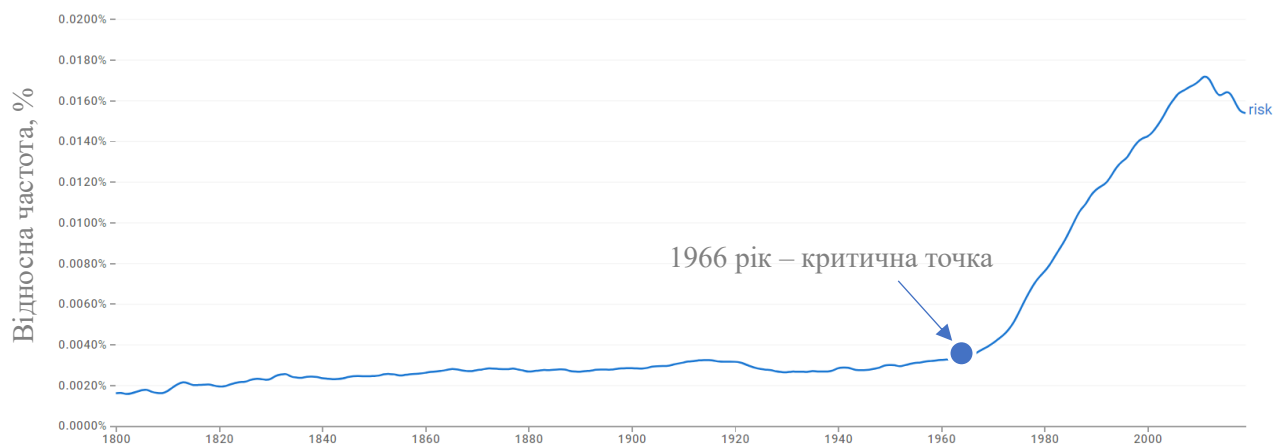


Рис. 1.4. Відносна (до кількості слів у вибірці) частота використання слова «ризик» (англ.) з 1800 по 2019 рік

Джерело: [24]

Перший крок до ризик-менеджменту був зроблений вже зазначеною у минулому підрозділі дослідницькою роботою Г. Марковіца – «Вибір портфелю» 1952 року, яка започаткувала застосування складних вимірників фінансового ризику. І вже у 1956 році в американському виданні «Harvard Business Review» вперше з'явився термін «ризик-менеджмент», і в той самий час вперше була найнята людина на посаду ризик-менеджера [25]. Цей історичний період шляху до заснування сучасної науки, про яку ми говоримо, був безпосередньо пов'язаний з галуззю страхування майна, і вся

полеміка на тему ризик-менеджменту була, в основному, зосереджені на математичній природі явища.

Наступні роки стали вирішальними для ризик-менеджменту і вони можуть бути поділені на три основні етапи, як продемонстровано на рис. 1.5.

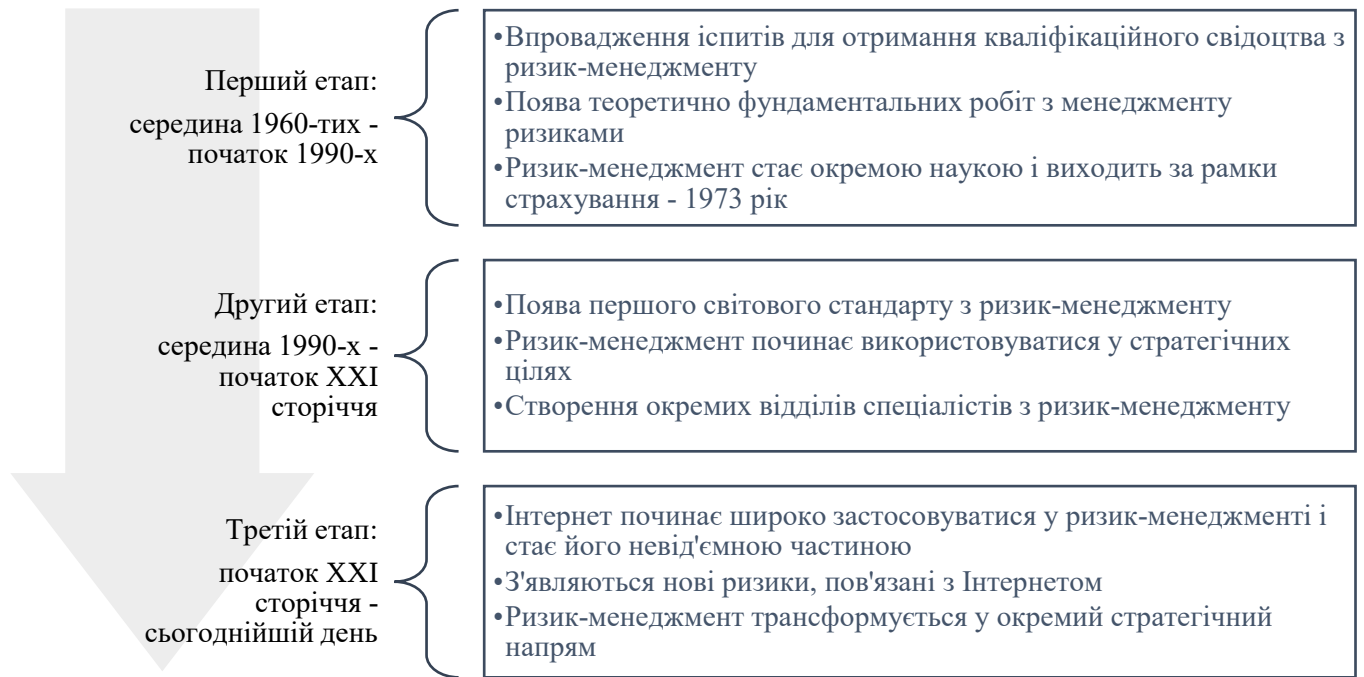


Рис. 1.5. Основні етапи становлення та еволюції ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Перший період еволюції ризик-менеджменту охоплює період з середини 60-х до початку 90-х років минулого сторіччя. Перша видатна подія цього періоду припадає на 1966 рік (див. рис. 1.5.), коли компанія Insurance Institute of America робить революційне нововведення щодо впровадження практики складання 3 іспитів для отримання кваліфікаційного свідоцтва у галузі ризик-менеджменту. Ця подія руйнує кордони застосування управління ризиком у сфері страхування і просуває науку в інші професійні галузі, наприклад, у нафтовидобувну, енергетичну, промислову.

У 1974 році Г. Гамільтон публікує розробку «коло ризик-менеджменту» і буквально створює послідовний процес управління ризиками, демонструючи всі взаємозв'язки між елементами діяльності суб'єкту.

Роком остаточного становлення ризик-менеджменту як окремої науки вважається 1973 рік. Саме у цьому році скасована Бреттон-Вудська система фіксованих валютних курсів, а також була опублікована модель Блека-Шоулза про вирахування теоретичної ціни на європейські опціони, що зараз вважається теоретичною основою менеджменту ринковими ризиками [25].

1980-ті роки були присвячені політичним ризикам і створенню державних і міжнародних організації для об'єднання фахівців у сфері менеджменту ризиками, такі як: МТАР, ISRA, IFRIMA тощо.

Другий етап, що тривав з середини 90-х до початку XXI сторіччя, визначився розробкою і публікацією першого світового стандарту з ризик-менеджменту у 1995 році в Австралії і Новій Зеландії, а через два роки аналогічний стандарт був прийнятий в Японії і Канаді. Це посприяло створенню GARP – Глобальна асоціація професіоналів з ризику – у 1996 році. У цей період компанії відокремлювали цілі відділи для дослідження ризиків, створювали посади топ-менеджерів з ризику і почали розглядати ризик-менеджмент як стратегічний компонент розвитку.

Останній період еволюції, що триває і по сьогоднішній день – період інтернет-технологій та технологічних інновацій. Розповсюдження та широке використання інтернету не обійшло і цю галузь, і окрім очевидних переваг для ризик-менеджерів, наприклад, легкий доступ для аналізу та можливість використання баз даних, з'явилися і нові перешкоди – нові ризики, пов'язані з інтернет-діяльністю, наприклад, кібератаки. Зараз ризик-менеджмент знаходиться в активній фазі трансформації до повноцінного стратегічного позиціонування.

Тобто, за такий короткий період самостійного існування ризик-менеджмент встиг кардинально змінити фундаментальні характеристики і засади функціонування. Вищезгаданий процес трансформації поділяє ризик-менеджмент на абсолютно дві різні моделі сприйняття, зображені на рис. 1.6.

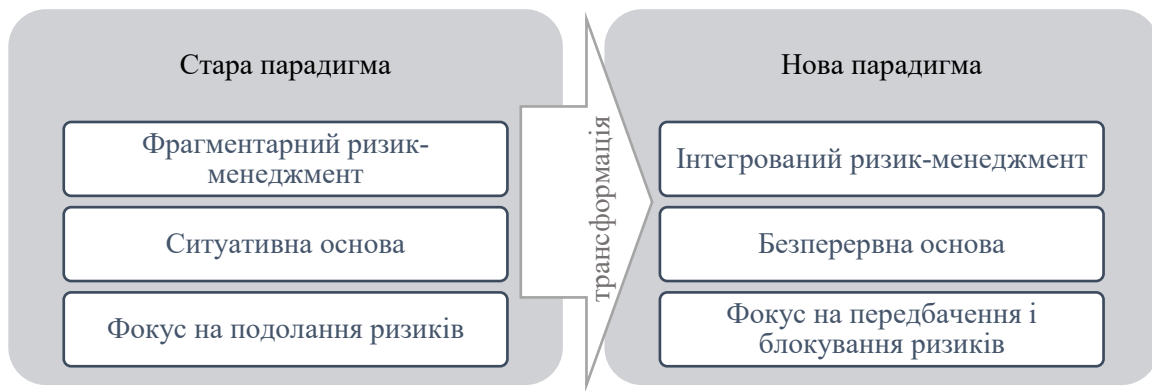


Рис. 1.6. Різниця двох парадигм ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Стара модель недооцінювала масштабність ризик-менеджменту і була схильна до фрагментарного поділу цієї діяльності, а тобто кожний структурний підрозділ певної організації незалежно від інших здійснював контроль і мінімізацію ризиків, а загальної концепції, що розповсюджувалася б на всі підрозділи, не існувало. І загалом ризик-менеджмент здійснювався ситуативно – діяти починали коли ризик вже був в активній стадії і майже реалізовувався. Звідси і зрозумілий фокус на подолання ризику, тому що часу на підготовку й аналіз причин не було.

Сучасна парадигма докорінно змінює концепцію ризик-менеджменту і вносить його в стратегічний план розвитку підприємства. Ця наука тепер цілісна: існують і застосовуються інструкції і методики подолання ризиків на ієрархічній основі, а разом з комунікаційними заходами вони пов’язують менеджмент ризиків на всіх рівнях організації. Нова парадигма функціонує на безперервній основі використання інструментарію ризик-менеджменту, а тому стає можливим і бажаним глибинне дослідження природи ризиків, а також розробка превентивних заходів їхнього уникнення.

Завдяки рис. 1.6. ми можемо побачити не тільки очевидну різницю і зрушення у теоретичній і практичній думці щодо ризик-менеджменту, але і зрозуміти, що раніше ця наука мала набагато вужче застосування. Тільки Інтернет зміг по-справжньому розкрити потенціал управління ризиками і його незаперечну важливість для ефективності і прибутковості підприємств.

Головне завдання будь-якої галузі менеджменту – максимізація прибутку підприємства, і у ризик-менеджменту для цього є дві підсистеми: об'єкт і суб'єкт управління.

Об'єктом управління є сам ризик, і головною задачею є його оптимізація, а, відповідно, зниження, і створення балансу ризику та можливих наслідків, наприклад, зріст чи падіння прибутку [22].

Суб'єктом управління у цій науці є сам підприємець або спеціально створена група людей, яка досліджує об'єкт управління і використовує різні методи і засоби для кореляції ризику у найбільш прибутковий і ефективний спосіб для отримання прибутку підприємством [22]. Суб'єкт управління має основні 6 функцій для виконання своїх цілей, вони представлені у рис. 1.7.



Рис. 1.7. Функції суб'єкта управління для управління ризиком

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Прогнозування являє собою певну інтуїтивну діяльність суб'єкту щодо передбачення можливих ризиків у підприємницькій діяльності, а також містить аналітичну складову і аналіз процесів у і поза межами організації для визначення об'єктивних збиткових подій у майбутньому.

Організація управління ризиками це процес розробки стратегічного рішення і інструкцій подолання ризиків, а також створення організаційних процедур для

ефективного контролю об'єкту управління, які можуть бути застосовані на всіх рівнях підприємства.

Процес регулювання передбачає застосування розроблених методик і дій керування ризиками, і залучення оціночного механізму для балансу використання інструкцій.

Координаційна функція стосується безпосередньо людей на підприємстві, зокрема, спрямована на узгодження роботи між відділами.

Стимулювання, іншими словами мотивація, співробітників передбачає затвердження матеріальних і індивідуальних заохочень для досягнення спільних цілей.

Контроль – це діяльність суб'єкту для оцінки впроваджених стратегічних рішень шляхом аналізу і порівняння реальних і запланованих результатів, і подальших рішень щодо продовження або змін у керуванні ризиками.

Ці основні функції суб'єкту ризик-менеджменту є безперервним циклом, який потребує постійних оновлень та інноваційних рішень, регулярного аналізу і корегування обраних стратегій управління, а, іноді, їх кардинальних змін.

Стандартну процедуру управління ризиком можна описати чотирма головними етапами: моніторинг, ідентифікація ризику, оцінка ризику і, нарешті, керування ризиком.

На етапі моніторингу проводяться аналітичні заходи, досліджується зовнішня і внутрішня ситуація організації, виявляються основні проблематичні або небезпечні моменти діяльності.

Другий етап – ідентифікація ризику, і тут важливо не тільки знайти поодинокі ризики, але й зауважити джерело і умови їхнього виникнення.

Оціночний етап у ризик-менеджменті потрібен для виваження ймовірності і критичності виявлених ризиків; на цьому етапі зароджується стратегія щодо мінімізації негативних результатів на основі порівняння прийнятних і реальних масштабів ризиків.

Завершальним етапом є безпосереднє управління ризиком – тут застосовуються отримані дані за попередні етапи, розробляється стратегія для подолання ризиків і впроваджуються певні інструкції для контролю змін у ситуації.

Самозрозуміло, найбільшим випробовуванням у ризик-менеджменті є вибір правильної стратегії для управління ризиком. Не існує однієї «правильної» або універсальної для всіх підприємств стратегії як мінімум через унікальну природу організацій і відносно суб'єктивне сприйняття самого поняття ризику. Проте розрізняють 4 основних стратегічних підходи до формування системи і регуляції ризик-менеджменту, продемонстровані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Чотири стратегічних підходи у ризик-менеджменті та їхня характеристика

Основні характеристики стратегії	«Консерватор»	«Максимізатор»	«Менеджер»	«Прагматик»
Головна ціль	Контроль збитків	Винагорода за ризик	Уникнення збитків і пошук прибуткових ризиків	Диверсифікація
Шлях досягнення цілі	Обмеження і уникнення ризиків	Пошук і максимальне використання «позитивних» ризиків	Дотримання балансу між виправданими і невиправданими ризиками	Зниження ступеню ризику портфелю завдяки комбінації різнорівневих ризиків
Підхід до управління	Жорстокі обмеження, ліміти та регулювання	Гнучкість і відкритість до можливостей	Використання стандартів і засад менеджменту	Гнучкість і управління портфелем ризиків
Оцінювання ризиків	Стрес-тестування	Моделі ціноутворення та рейтингові агентства	Економічний капітал і маржа	Спрощений економічний капітал
Відношення до ризику	Схильне до негативного	Позитивне	Стримане	Ситуативне

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Стратегія «консерваторів» сприймає ризик як небажану перешкоду на шляху до максимізації прибутку, тому суб'єкти управління, що обирають цей шлях, схильні уникати ризики та обмежувати їхнє подальше виникнення. Для «консерватора»

невизначеність і можлива втрата певної частини капіталу більш загрозливі, ніж недоотримання альтернативного прибутку. Вибір цієї стратегії притаманний, скоріше за все, галузі фінансових послуг, наприклад, інвестиційним фондам.

А «максимізатор» є антидотом «консерватора» і віддзеркалює всі його принципи функціонування. Страх перед ризиком нівелюється можливими крупними винагородами, проте, звісно, цей стратегічний шлях не позбавлений раціональності. «Максимізатори» можуть зустрічатися у галузі інноваційних технологій і галузях з розвинутим захистом інтелектуальних прав.

Стратегія «менеджера» є вдалим поєднанням попередніх двох, вона прагне балансу між стабільністю та виправданим ризиком. Щоб ефективно функціонувати у рамках цього підходу, проводиться постійна оцінка ризиків та аналіз резервів для їхнього використання. Ця стратегія обирається для великих промислових корпорацій, наприклад, машинобудівні заводи.

Остання стратегія ризик-менеджменту – «прагматик». Він схильний притримуватися більш філософської думки щодо сутності ризику, і не відноситься до нього ані негативно, ані позитивно, залишаючи собі можливість для маневру у разі критичної ситуації. «Прагматики» уникають накопичення ризиків і самостійно створюють поле можливостей.

Таким чином, за своє 50-річне існування ризик-менеджмент стабілізувався як незалежна управлінська наука: пережиті значні зміни в кінцевому результаті призвели до виникнення абсолютно нової парадигми його сприйняття. Ризик-менеджмент тепер є частиною стратегічного розвитку підприємств, і його значення все більше зростає для прибутковості діяльності організацій.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії управління ризиками на підприємстві

Стратегія – це набір дій, план, що спрямовані на досягнення поставленої мети або розв’язання певних завдань, що здійснюються за допомогою визначеного набору інструкцій, правил і обмежень [22].

Власне стратегія управління ризиками займає одну з центральних позицій в ієрархії стратегій організації і може бути виділена в самостійну форму підприємництва, функціонуючи на різних рівнях:

- Стратегічному: управління загальними ризиками, що впливають на досягнення довгострокових цілей підприємства;
- Тактичному: вибір оптимального, прийнятного рішення для конкретного проекту, програми тощо;
- Операційному: керування ризиками операційних, буденних бізнес-процесів.

Підприємницька діяльність базується на раціональних рішеннях суб’єктів управління, і ризик-менеджмент як стратегічний інструментарій цього явища переймає цю характеристику. Раціональною поведінкою у ризик-менеджменті вважатиметься дотримання наступних умов:

1. Інвестор або сам підприємець при виборі серед ризикових вкладень капіталу шукатиме найкращий баланс між результатом, тобто, винагородою за ризик, і задовільним рівнем ризику.

2. Рішення особи, яка ризикує капіталом, залежить від вірогідності позитивного результату – вона шукатиме найбільш надійний варіант.

3. Вибір рішення залежить від різниці між ймовірністю позитивного і негативного перебігу подій. Якщо розрив між ними суттєвий, особа буде схилитися до уникнення ризику.

Для спрощення процесу формування стратегії управління ризиками і дотримання його раціональних засад, у 2004 році COSO (Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея) створили Інтегровану модель управління ризиками, що містить вказівки щодо ефективних технік для впровадження системи ризик-менеджменту на всіх рівнях організації. За останнє десятиріччя ця публікація стала загальноприйнятою у всьому світі, і такий успіх пов'язаний зі згаданою раніше трансформацією у нову парадигму ризик-менеджменту: інтегрована модель COSO одна з перших заперечила адекватність фрагментарного підходу до управління ризиками.

На основі моделі COSO була розроблена наступна схема (див. рис. 1.8.), на якій зображені основні компоненти процесу ризик-менеджменту та основні методологічні засади.

Перший крок у моделі управління ризиків передбачає цілісне і глибинне дослідження підприємства, і особлива увага приділяється таким елементам: філософія управління ризиками, схильність менеджерів і співробітників до ризику, розподіл повноважень та відповідальності за наслідки, історія і культура організації, етичні цінності і компетентність персоналу. Таке дослідження і, відповідно, розуміння внутрішнього тону організації дає перевагу і полегшує подальшу розробку стратегії ризик-менеджменту, забезпечує дисципліну і структуру обраної стратегії, яка б найбільше підходила конкретній організації.

Другий крок – встановлення цілей. Цілі встановлюються на стратегічному рівні і обов'язково узгоджуються з місією, баченням і цінностями організації. На цьому етапі необхідно використати попередній аналіз внутрішнього середовища і встановити баланс у питанні ризик-апетиту, тобто, між терпимістю або схильністю до ризику суб'єкту господарювання і припустимим рівнем ризику. Окрім стратегічних цілей необхідно виявити другорядні цілі організації, що сприятимуть легшому досягненню стратегічних, наприклад: операційні, цілі звітування і дотримання відповідних законів і правил.

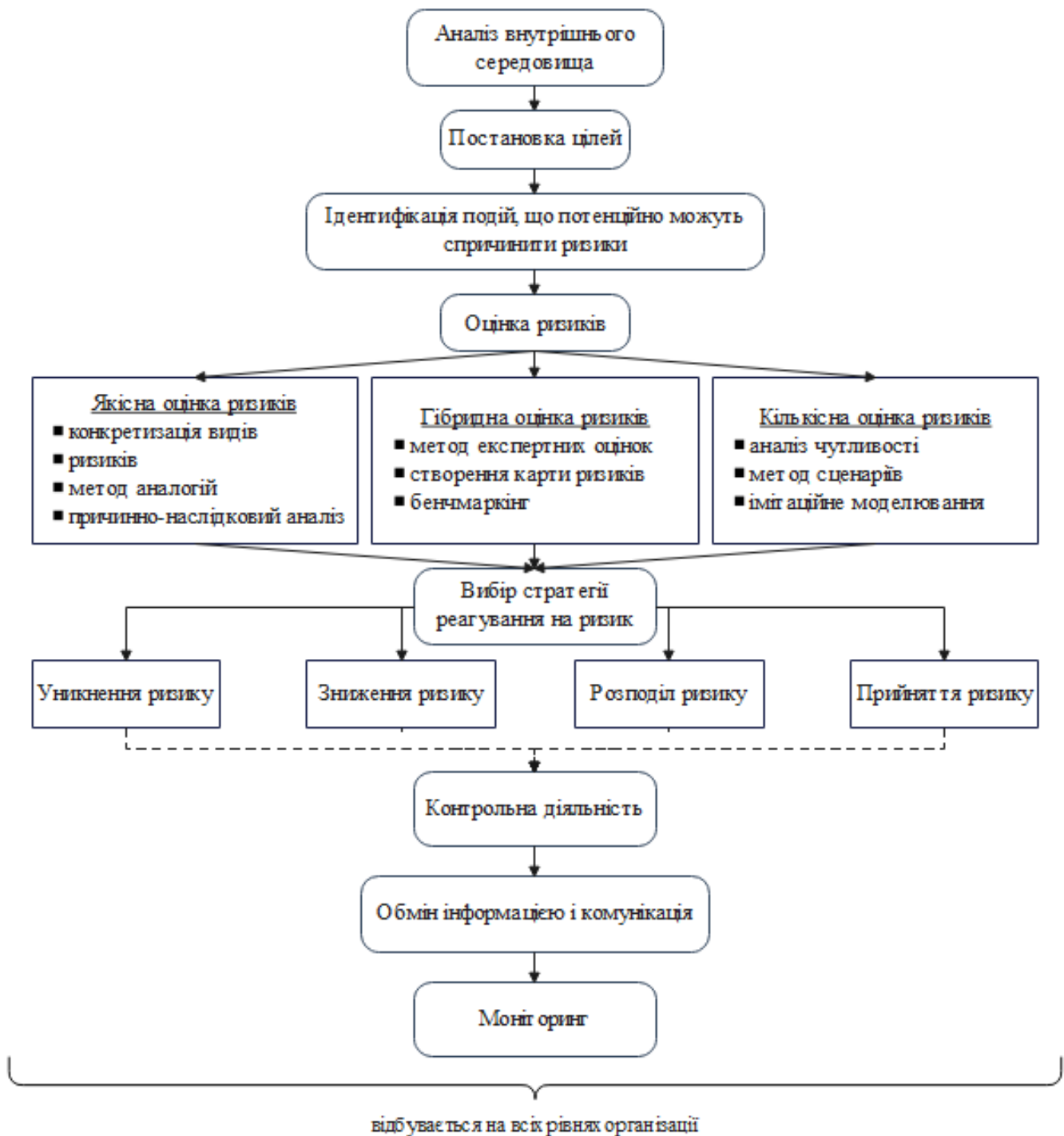


Рис. 1.8. Модель управління ризиками на основі методології COSO ERM

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Третій етап передбачає ідентифікацію майбутніх подій, які матимуть вплив на організацію. Події поділяються на два види за наслідками: ризики і можливості. Ризики – це події з негативним впливом на підприємство, а можливості – ті, що були

б позитивним доповненням у реалізації стратегії ризик-менеджменту. На цьому етапі необхідне ґрунтовне дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, на основі якого суб'єкт господарювання робить висновки щодо ідентифікованих подій. Звісно, наявність невизначеності не дає змогу стовідсотково передбачити вплив подій, тому досвідченість управлінця має критичне значення. Події, що стануться на основі зовнішніх чинників поділяються на: економічні, політичні, соціальні, технологічні і природні; події, спричинені внутрішніми чинниками, поділяються на: інфраструктурні, технологічні, процесові і пов'язані з персоналом.

Четвертий крок до формування стратегії управління ризиками – оцінка ризику. Метою цього етапу є визначення ступеню впливу ідентифікованих подій на підприємство, і в залежності від нього подальший вибір правильної стратегії реагування. Для цього використовуються якісні, кількісні і гібридні методи оцінки ризиків.

Процедура якісної оцінки ризиків складається з визначення видів ризиків, оцінки ймовірності їхнього настання і критичності збитків, а також розробки заходів для боротьби з ризиком, визначення термінів і вартості цих заходів. Основними методами якісного підходу є конкретизація видів ризиків, метод аналогій і причинно-наслідковий аналіз. Конкретизація видів ризиків зосереджується на зборі релевантної інформації про майбутні події і її вивченні, для дослідження природи ризиків, що стосуються цієї події. Метод аналогій – це порівняльна практика, що містить в собі аналіз минулих подій на підприємстві, знаходження серед них схожих на передбачені, і дослідження й проведення аналогій між ними. Причинно-наслідковий аналіз складається з евристичного пошуку подій з негативним результатом і логічного аналізу їх причин [29].

Задачею кількісного методу оцінки ризиків є математичний обрахунок і визначення конкретного розміру індивідуальних ризиків, а також ризику події в цілому. Методи кількісної оцінки можуть вимірювати ризик в абсолютному вираженні і у відносному. Обрахування ризику в абсолютному вираженні зазвичай обмежується

використанням обмеженої кількості критеріїв для спрощення підходу, найчастіше використовуються два показника: величина ризику очікуваної невдачі і середньоквадратичне відхилення від цього значення. У випадку, коли можливі наслідки ризику описуються випадковою величиною, а розподіл імовірності їхнього настання є симетричним, використовується наступна формула для розрахунку математичного очікування величини ризику [8]:

$$W = M(X) = \sum_{j=1}^n p_j \cdot x_j, \quad (1.1)$$

де W — величина ризику очікуваної невдачі;

$M(X)$ — міра ризику;

p_j — імовірність небажаних наслідків;

x_j — величина (обсяг) небажаних наслідків.

Основними методами кількісного аналізу вважаються аналіз чутливості, метод сценаріїв й імітаційне моделювання. Аналіз чутливості передбачає внесення поодиноких змін у окремі параметри, що є складовими можливої події, і відстеження змін передбачених результатів для визначення найбільш впливових техніко-економічних параметрів. Метод сценаріїв схожий на попередній метод, проте зміни вносяться до угруповань параметрів події, і таким чином створюються альтернативні «сценарії» розвитку цієї події. Імітаційне моделювання є найскладнішим методом і потребує більш серйозної підготовки і капіталовкладень, його суть полягає у багаторазовому розрахунку «сценаріїв» і врахуванні кореляції зв'язків між техніко-економічними параметрами події [29].

Гібридні методи оцінки ризиків являють собою поєднання якісного і кількісного підходів. До них відносяться два найбільш поширених у використанні методи оцінювання, що працюють у тандемі: метод експертних оцінок і розробка карти ризику. Основою для першого методу є сам експерт, який, користуючись власним досвідом, оцінює ризики на підставі логічних, суб'єктивних припущень і математико-статистичних методів. Метод полягає у класифікації ризиків за двома критеріями:

втрати і ймовірність цих втрат, які оцінюються по шкалі від 1 до 5 (від найбільш безпечного значення до критично небезпечного). На основі цих двох критеріїв кожний ризик отримує свою оцінку, і класифікується на три групи залежно від суттєвості і необхідності втручання. Карта ризиків створюється для графічного зображення експертного методу, і дає структурований погляд на ситуацію. Також як гібридний метод може використовуватися бенчмаркінг.

Наступним, п'ятим, етапом моделі управління ризиками є вибір стратегії реагування. Проаналізувавши всю інформацію, що була накопичена з минулих етапів, і здійснивши оцінку ймовірних ризиків, суб'єкт управління спочатку обирає один з чотирьох основних стратегічних напрямків: уникнення, зниження, розподіл/передача або прийняття ризику. Уникнення ризику передбачає відмову від діяльності, що його створює, наприклад, відмова від виготовлення нового збиткового продукту. Зниження ризику – найпоширеніша практика, що є складовою рутинних підприємницьких процесів, і передбачає застосування заходів для зменшення ймовірності виникнення ризику або його впливу. Розподіл ризику, або передача ризику – діяльність, що спрямована на зменшення ймовірності чи впливу ризику за допомогою третіх осіб, наприклад, страхування, геджування або аутсорсинг певної діяльності. І останній стратегічний напрям – прийняття ризику, тобто, смиренність – відсутність дій, які б вплинули на ризик. Після цього кроку обирається вже конкретна стратегія (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

Варіанти стратегій управління ризиками та їхня характеристика

Стратегічний напрям	Назва стратегії	Характеристика стратегії
1	2	3
Уникнення ризику	Стратегія обґрунтованого уникнення	Використовується у випадку, коли певна діяльність приносить ризику масштабних втрат, що мають високу ймовірність реалізації, а зовнішнє середовище дуже непередбачуване. Також у випадках, коли можливі збитки здійснення проекту вищі за можливий прибуток.
	Стратегія пасивного уникнення	Використовується управліннями, які не схильні до ризику і приймають пасивну позицію. Передбачає відмову від діяльності, що несе будь-яку величину ризику.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Зниження ризику	Стратегія активних дій	Вся управлінська діяльність та рішення спрямовані на зменшення впливу ризику на підприємство. Використовуються всі можливі зовнішні і внутрішні засоби.
	Стратегія внутрішнього захисту	Зниження ризику за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.
	Стратегія диверсифікації	Зниження величини ризику за допомогою розширення бізнесу, пошуку нових партнерів, ринків збуту, виходу у нові сфери діяльності.
	Стратегія інформаційної атаки	Зниження ризику шляхом його попередження завдяки здобуттю на аналізу максимально можливих масивів даних, інформації.
	Стратегія стабілізації	Характерна для стабільних гравців ринку з високими показниками ефективності. Полягає у постійному моніторингу, виявленню ризиків на стадії зародження і швидкого реагування.
Розподіл ризику	Стратегія страхового розподілу	Передача частини ризику інституціям, що здійснюють страхування відповідальності. У цій стратегії використовується геджування, страхові, опціонні та інші угоди.
	Стратегія функціонального розподілу	Розподіл ризиків шляхом укладання угод з партнерами.
Прийняття ризику	Стратегія пасивного прийняття	Інформація про наслідки реалізації ризику нічого не змінює, жодні заходи управління ризиком не проводяться.
	Стратегія активного прийняття	Ця стратегія характерна для двох випадків: 1. Заходи для зменшення, уникнення або розподілу ризику потребують більше ресурсів, ніж в наслідку реалізації ризику; 2. Низька невизначеність дає можливість розпізнати високоімовірний додатковий прибуток. В цьому випадку величину ризику можуть навіть збільшувати.

Джерело: сформовано автором на підставі [30]

Вибір стратегії управління ризиком здійснюється за допомогою правил [22]:

1. Максимум виграшу: обрана стратегія передбачає найбільшу ефективність результату при найменшому ризику поразки;
2. Оптимальна ймовірність результату: обрана стратегія має прийнятну ймовірність бажаного результату;

3. Оптимальне коливання результату: негативний результат обраної стратегії має невелике відхилення від позитивного;

4. Оптимальне поєднання ризику та величини ризику: обрана стратегія дозволяє досягти очікуваний бажаний результат і уникнути великого ризику.

Після того як суб'єкт управління робить своє рішення щодо стратегії управління ризиками, йому потрібно розробити план впровадження і застосування для досягнення цілей відповіді. Обов'язковою частиною цього плану є наступний етап моделі – контрольні дії.

Контрольна діяльність – це політика і процедури, які впроваджуються на всеохоплюючому організаційному рівні для забезпечення реалізації процедур з реагування на ризик. Контрольна діяльність повинна бути узгоджена з внутрішнім середовищем компанії і цілями. Існує п'ять активностей з контролю: профілактичний, контроль виявлення, мануальний, комп'ютерний і менеджерський; також контрольні заходи можуть класифікувати за переслідуваними цілями. Серед найпоширеніших контрольних практик є нагляд топ-менеджменту, показники ефективності, фізичний контроль і обробка інформації, також розподіл обов'язків. Зазвичай використовуються комбінації з декількох вищезазначених заходів.

Сьомий крок моделі ризик-менеджменту є інформація і комунікація. Обмін релевантними даними та оглядами на протікання стратегічного плану з боротьби з ризиками є невід'ємною і обов'язковою частиною процесу, тому що це єдиний спосіб підлаштовуватися і корегувати процедури з управління ризиками. Ефективна комунікація відбувається у двох напрямках: знизу-вверх та зверху-вниз, для того щоб керівники могли отримувати інформацію, про те що відбувається на кожному рівні безпосередньо, а потім щоб надавати вказівки. Таким чином працівники розуміють своє значення у механізмі управління ризиками, і на підприємстві створюється ціла мережа передачі інформації. Не можна також забувати, що комунікація виходить і за межі компанії, тому необхідно створювати ефективні канали зв'язку з партнерами, постачальниками тощо.

Останній крок у моделі менеджменту ризиками є моніторинг. Цей процес стосується не тільки відслідковування результатів діяльності, але і необхідний для внесення подальших корективів. Постійний циклічний моніторинг необхідний для оновлення стратегій реагування на ризик, а, іноді, і для більш кардинальних змін, як наприклад, зміна у цілях компанії. Вміння підлаштуватися під непередбачувані умови є критичною вимогою для успішних організацій [29].

Отже, інтегрована модель управління ризиками це немов вигадана мова, якою можуть спілкуватися і розуміти тільки безпосередні учасники цього процесу. Всі згадані методики цієї моделі спрямовані на полегшення досягнення ефективності і прибутковості підприємства, а також передбачають виконання стратегічних цілей компанії, управління діловими операціями, зручного для всіх рівнів звітування тощо. Управління ризиками сьогодні є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств.

Висновки до розділу 1.

При визначенні економічної сутності ризиків було проаналізовано етимологічне значення поняття та його трактування зарубіжними та вітчизняними авторами, завдяки чому визначено, що «ризик» є багатогранним поняттям, а його дослідження почалося ще у XIII сторіччі. Досі не існує одностайного тлумачення, проте основними характеристиками цього поняття є невизначеність і непередбачуваність подій у зовнішньому середовищі. Була досліджена історія ризикології і виділено 2 основні школи, а саме – класична та неокласична, де представники класичної школи були схильні до обмежування явища ризику лише математичними сподіваннями, а вже неокласики поглибили його, розмежувавши власне ризик і невизначеність. Також була досліджена класифікація ризиків, і виявлено, що існує приблизно 220 його різновидів залежно від природи, масштабів, наслідків, джерел виникнення, ступенем обґрунтованості тощо.

Досліджено науку ризик-менеджмент і його місце у стратегічному управлінні підприємством. Було виявлено, що як окрема галузь ризик-менеджмент існує трохи

більше 50 років, проте навіть за такий період відбулося багато глибинних змін у самому сприйнятті цієї науки. Також було виявлено, що зараз ризик-менеджмент знаходиться на етапі трансформації до нової парадигми, у якій він сприймається як інтегрований, безперервний і стратегічний елемент в управлінні підприємством. Було розглянуто та проаналізовано стандартну процедуру управління ризиками, на основі чого виведено 4 стратегічних підходи у ризик-менеджменті.

При вивченні методичних підходів до формування стратегії управління ризиками на підприємстві було проаналізовано саме поняття стратегії і важливості ризик-менеджменту в підприємницькій діяльності. Детально була досліджена інтегрована модель управління ризиками COSO, і описані основні її етапи: аналіз внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища, постановка цілей, ідентифікація ймовірних ризиків, оцінка ризиків за якісною, кількісною та гібридною методикою, вибір напрямку та власне стратегії реагування на ризики, контрольна діяльність, обмін інформацією та комунікація, і моніторинг. Такий поглиблений аналіз дозволив легко орієнтуватися у темі цієї кваліфікаційної роботи і подальшому дослідженні.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Автосаміт на Столичному» і аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Тойота Центр Київ Автосаміт на Столичному є офіційним дилерським центром автомобільної корпорації Тойота (англ. Toyota). Підприємство було засноване 25 грудня 2008 року і знаходиться у місті Київ, Голосіївському районі на Столичному шосе, 90. «Автосаміт на Столичному» є структурним підрозділом компанії «УкрАВТО» - транснаціональної корпорації і лідеру українського автомобільного ринку.

За організаційно-правовою формою дилерський центр є товариством з обмеженою відповідальністю, тобто, підприємство має статутний капітал, що поділений на частки. На момент останнього оновлення даних 16 березня 2024 року статутний капітал становить 75 000,00 гривень.

Тойота на Столичному дуже відповідально ставилася і ставиться зараз до презентацій нових моделей. Почалося це з першої презентації, яка відбулася у грудні 2011 року: на ній був представлений новий Тойота Hilux на горі висотою 1,287 кілометрів. У квітні 2012 року дилерський центр розпочав активну соціальну діяльність з нагоди Всесвітнього дня здоров'я. У 2013 році Тойота на Столичному отримала визнання за якість обслуговування Toyota Service Management бронзового рівня та відзнаку за масштабну презентацію Hilux. Також він приєднався до соціальних ініціатив та став партнером важливих подій, таких як Чемпіонат Світу з трасового автомоделізму. У 2014 році центр отримав сертифікат Toyota Service Management срібного рівня, а у 2015 році відбулася презентація нового автомобіля на НСК «Олімпійський». У наступні роки Тойота на Столичному отримала численні

нагороди та продовжувала активно розвиватися, пропонуючи нові програми та послуги для клієнтів, наприклад, програма Трейд-ін у 2020 році, у 2021 програма Toyota Plus, у межах якої продаються автомобілі з пробігом. Також були заключені нові партнерства, наприклад, з Асоціацією HR Forum, і здійснювалася активна соціальна діяльність. Навіть у 2023 році, в умовах війни, дилерський центр не зупинявся і запроваджував нові корисні ініціативи, такі як «Підмінний автомобіль» і «Прокат від Тойота», що передбачають надання автомобілів в оренду [31].

«Автосаміт на Столичному» надає багато послуг, що стосуються придбання і утримання автомобілей. Основним видом діяльності за КВЕД (класифікацією видів економічної діяльності) є 45.11 – Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами [32].

«Автосаміт на Столичному» забезпечує комплексний цикл автосервісних послуг, від встановлення оригінальних аксесуарів до відновлювального ремонту, і побачити загальну характеристику послуг можна у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік послуг дилерського центру «Автосаміт на Столичному» та їхня характеристика

Послуга	Загальна характеристика
Консультація	Професійна допомога у виборі моделі автомобіля
Продаж нових автомобілів	«Автосаміт на Столичному» пропонують широкий вибір легкових моделей Тойота
Продаж вживаних автомобілів	У рамках програми Toyota Plus можна придбати автомобіль з пробігом, що пройшов ретельну перевірку
Сервісні послуги	Встановлення запчастин та аксесуарів, гарантійний та відновлюваний ремонт, обслуговування навіть не представлених на українському ринку моделей Тойота
Фінансові послуги	Допомога у виборі найвигідніших умов кредитування та страхування автомобіля
Тест-драйв	Можливість протестувати автомобіль перед придбанням
Оренда автомобілів	У рамках програми «Прокат від Тойота» можна обрати машину для тимчасового користування

Джерело: сформовано автором на підставі [31]

Навіть попри повномасштабну війну, втрату дилерських центрів, що знаходяться в окупованих територіях, або були знищені в наслідок влучань, автомобільний ринок залишається прибутковим і продовжує розвиватися.

Ринок автомобільного ринку найближчий до сегментованого, на якому домінують декілька крупних дилерських холдингів, і саме через них реалізується найбільша частка легкових автомобілів в Україні. Одним з таких холдингів є вже згадана вище корпорація «УкрАВТО», що є власником «Автосаміт на Столичному», а також інших 51 центрів в найбільших містах України. За даними AUTO-Consulting [33], частка ринку, яку утримує корпорація «УкрАВТО» за рахунок продажу нових легкових автомобілів в Україні, у 2023 році становила 11,9%. Найближчими конкурентами є холдинги VIDІ, GM Group і NIKO, що в свою чергу утримують 9,0%, 4,6% і 3,5% відповідно.

Успішність автохолдингових компаній зараз напряму залежить від регіону обслуговування і широкого вибору серед запропонованих брендів. Київ та Київська область зараз є місцем найбільшої концентрації продажів, а саме, майже 43% продажів приходяться на цей регіон у 2023 році. Позитивна кореляція також помічається між успішністю холдингу та кількістю оперованими ним дилерських центрів.

Загалом у 2023 році була подолана відмітка у 65 тис. продажів нових автомобілей, а у січні 2024 року спостерігалось значне зростання продажів, що змушує експертів, наприклад, AUTO-Consulting [34], думати про можливе повернення до показників ще допандемічного 2017 року.

Лідерами продажів історично є бренд Тойота, що у січні 2024 року склав 17,72% від загальних продажів, на другому місці бренд Фольксваген (англ. Volkswagen) і його 12,24%, на третьому – Рено (англ. Renault) з 10,78%, потім Шкода (англ. Skoda), Хонда (англ. Honda) тощо [34].

Якщо говорити про безпосередню конкуренцію для підприємства «Автосаміт на Столичному», то вона, звісно, суттєва. Всього в Україні існує близько 400 дилерських центрів, від корпорації «УкрАВТО», як було зазначено раніше, налічується 51

дилерський центр, 17 з яких розташовані в Києві та області, що робить ці центри конкурентами «Автосаміт на Столичному» за розташуванням. Також конкуренція полягає у виборі бренду клієнтами і наявності «сірих» дилерів.

Основні показники фінансово-господарської діяльності дилерського центру «Автосаміт на Столичному» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники підприємства «Автосаміт на
Столичному» за 2021 – 2023 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 215 517	753 319	1 129 779	49,97	-7,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 125 130	678 398	1 042 056	53,61	-7,38
Адміністративні витрати	18 871	17 891	22 456	25,5	19
Чистий прибуток (збиток)	35 482	31 941	31 921	-0,06	-10,4
Середньорічна вартість основних засобів	7 277,5	7 025,5	7 202	2,5	-1,04
Середньорічна вартість оборотних активів підприємства	122 074	154 957,5	131 935,5	-14,86	8,08
Середньорічна вартість власного капіталу	78 987	112 699	84 999,5	-24,58	7,61
Чисельність працівників, осіб	135	137	127	-7,3	-5,93
Рентабельність активів підприємства, %	27,43	19,72	22,94	16,33	-16,37
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	44,92	28,34	37,55	32,5	-16,41

Джерело: сформовано автором на основі фінансових звітностей

Для «Автосаміт на Столичному» 2022-й рік, як і для більшості інших підприємств, був суттєво впливовим, і показники фінансово-економічної діяльності

помітно знизилися. Проте вже у 2023 році показники наблизилися до результатів до повномасштабного вторгнення. Єдиний показник зі звіту про фінансові результати, що майже на 10% відстає від 2021 року, є чистий прибуток. Найімовірніше, цей проміжок є результатом високого показника адміністративних витрат у 2023 році, що пов'язано з ремонтними роботами санітарних вузлів у будівлі: адміністративні витрати у 2023 році на 25,5% більші ніж у минулому році, і на 19% більші за 2021 рік.

Щодо показників балансового звіту, ми спостерігаємо різке підвищення у вартості оборотних активів і власного капіталу. Так як чистий прибуток за 3 роки залишився майже незмінним, такий ріст у цих показниках може означати, що в підприємство зробили «ін'єкцію» шляхом збільшення тимчасових чи довгострокових зобов'язань, що в свою чергу збільшує фінансовий тиск на підприємство і зменшує показники ліквідності. Також причиною збільшення оборотних активів та власного капіталу можуть бути спричинені затримками та складнощами в обертанні продукції, що було пов'язане з падінням купівлі автомобілів у 2022 році. На підтвердження цьому, рентабельність активів і власного капіталу значно впала у 2022 році, а тобто нібито позитивні зміни у показниках не вплинули на зростання чистого прибутку. У 2023 році вищезазначені показники стабілізувалися і мають тенденцію поступово повертатися до результатів 2021 року.

Загалом, якщо враховувати, що середня рентабельність операційної діяльності середніх і великих підприємств в Україні у 2021 році склала 15,1% [35], і припустити, що цифра не зазнала критичних змін у наступних роках, показники ТОВ «Автосаміт на Столичному» є вражаючими..

Отже, попри складний 2022-й рік, підприємство змогло знайти шляхи подолання економічної кризи та вдало прямує до стабілізації фінансової діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автосаміт на Столичному» є офіційним дилером корпорації Тойота, як було зазначено раніше, і саме тому має дуже багато схожих характеристик та стандартів, до яких вони завжди прагнуть.

Департаменталізація дилерського центру визначається за функціональною складовою, тобто, групуються відділи за видами діяльності. Демонстрація системи департаменталізації наведена на рис. 2.1.

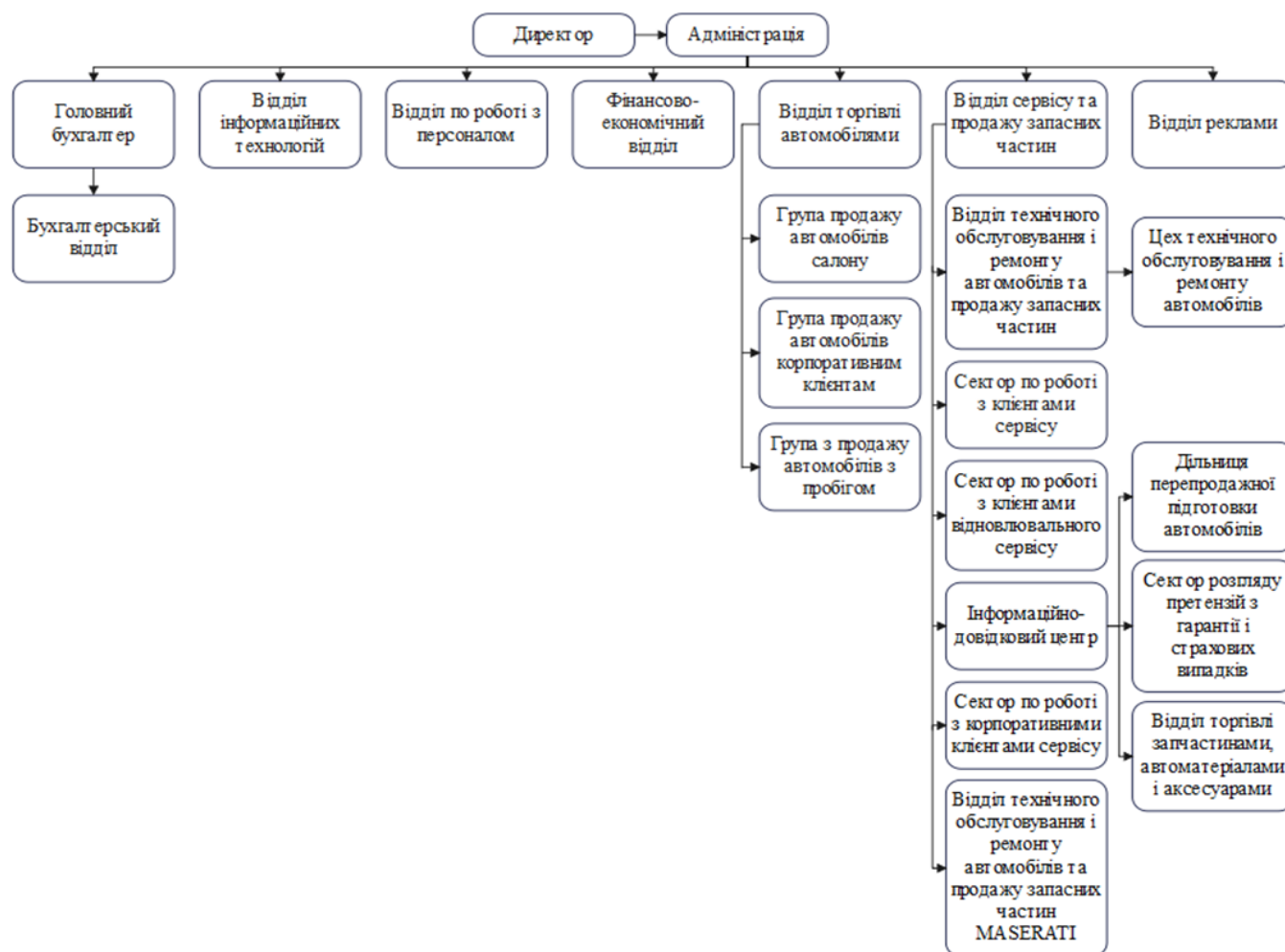


Рис. 2.1. Департаменталізація ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

У кожному відділі, секторі і групі є керівник та заступник або старший спеціаліст, які слідкують за виконанням поставлених цілей на вищому рівні. Головний бухгалтер стоїть за ієрархією вище за інших керівників відділів, і разом з директором «Автосаміт на Столичному» вони складають так звану Дирекцію Товариства, у повноваження якої входить розробка і планування щорічного бюджету, фінансових показників, штатного розпису і організації управління. У свою чергу Дирекція підпорядковується Загальним Зборам Учасників (далі «ЗЗУ»).

ЗЗУ має ряд фундаментальних функцій: визначення напрямків діяльності Товариства, затвердження щорічних бюджетів і річної фінансової звітності, розпорядження Статутним капіталом та його учасниками, керування складом Дирекції, Ревізійної комісії і Ради тощо. Рада Товариства відповідає за умови трудових контрактів, договорів про залучення кредитних коштів, вчинення правочинів з питань інтелектуальної власності, нерухомого майна, корпоративних прав. Ревізійна комісія Товариства відповідальна за перевірку достовірності даних у звітностях, бухгалтерського, податкового і статистичного обліків, і інших питань з коректності фінансової діяльності. Комітетів в «Автосаміт на Столичному» не було створено.

Отже, як і більшість українських підприємств, дилерський центр має вертикальну структуру, що характеризується високою централізацією управління. Хоча такі ієрархічні компанії частіше за все мають проблеми з залученням керівництва і їхнім розумінням процесів на нижчих ланках, завдяки наслідуванню практик корпорації Тойота, дилерському центру вдалося запобігти цьому недоліку. На підприємстві користуються японською філософією Кайдзен (англ. Kaizen), яка, окрім відомої системи цільового зниження витрат, славиться і ставленням до інформації від рядових співробітників. За Кайдзен, зміни і покращення – справа не виключно керівництва, але й співпраці всіх рівнів організації. Саме звичайні працівники, за цією практикою, краще розуміються на стані поточної продуктивності і можливих проблем, і саме вони помічають і надають релевантну інформацію до «верхівки». Також для Кайдзен важлива концепція розподілу людей на відповідні посади за фокусом на виконання ролей, ніж на званнях та статусах, що, попри ієрархію, допомагає справедливо оцінити вклад кожного працівника.

Отже, організаційна структура цього дилерського центру є унікальною, і вона має наступні переваги:

1. Висока узгодженість між менеджерами середньої та нижньої ланки;
2. Простота і легкість функціонування вертикальної структури;
3. Можливість швидкого реагування на зміни;

4. Чіткий розподіл влади;
5. Доступність інформації з нижніх рівнів організації.

Проте, звісно, ця структура управління, як і будь-яка інша, має недоліки:

1. Сповільнена комунікація між рівнями;
2. Сприяння бюрократії, що сповільнює інновації і прийняття рішень;
3. Порівняно низька мотивація рядових працівників.

У зв'язку з тим, що, по суті, підприємство функціонує як ритейлер, виробничої структури не існує. Проте більш вдалою характеристикою для цього підприємства буде дослідження ланцюга поставок, що продемонстрований на рис. 2.2.

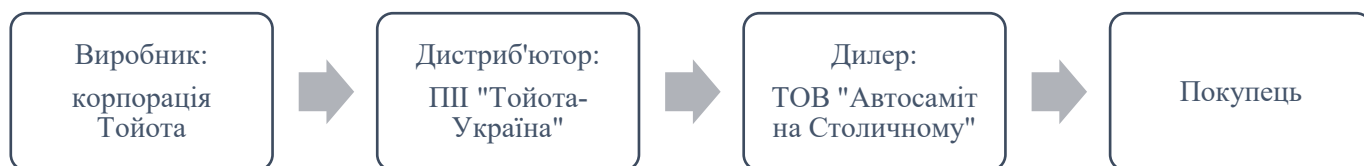


Рис. 2.2. Ланцюг поставок для ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Така простота ланцюгу дилерського центру має ряд переваг як і для самого підприємства, так і для всіх інших учасників процесу. У першу чергу, це про прозорість та довіру, що працює в обидві сторони: покупець може ознайомитись з фінансовими потоками, діяльністю підприємства тощо, бо ці дані знаходяться в відкритому доступі; а також це певна гарантія і для самої корпорації Тойота, що полегшує комунікацію і партнерські стосунки. По-друге, це якість: покупець може бути впевнений щодо оригінальності автозапчастин, комплектації автомобілів і оформленої документації, тому що дилерський центр відповідає всім стандартам світової компанії Тойота. По-третє, такий короткий ланцюжок сприяє зменшенню витрат протягом всього операційного процесу, наприклад, витрати на власне постачання, витрати на регуляторну діяльність і так далі.

Діагностика взаємодії ТОВ «Автосаміт на Столичному» з діловим середовищем показала наступні результати.

Цільова аудиторія підприємства розташована у місті Київ. Споживачі, що звертаються до дилерського центру, прагнуть якісного продукту, і невід'ємною частиною є сервісне обслуговування автомобіля протягом процесу купівлі і після нього. Їм важливий особистий підхід менеджерів з продажу до конкретних вимог і особливостей побажань клієнтів, ґрунтовні консультації щодо фінансового питання купівлі, а також гарантійні послуги. Споживачі чутливі до цін і до стимулювання, як, наприклад, тест-драйви та спеціальні пропозиції. За демографічною характеристикою характерні споживачі це чоловіки та жінки віком від 35 до 60 років з вищим за середній рівнем достатку.

Конкурентів підприємства можна розподілити на наступні категорії:

- за місцезнаходженням;
- за маркою автомобілей.

До основних конкурентів першого типу можна віднести автосалон «Тойота Центр Київ ВІДІ Автострада», «Тойота Центр Київ ВІДІ Аеропорт» і «Автосаміт Біла Церква». Перші два дилерських центру належать холдингу «VIDI», третій – «УкрАВТО». Регіонально всі ці конкуренти знаходяться у Києві або в області, і, хоча Київ є провідним містом збуту автомобілей, конкуренція між цими центрами залишається високою. Конкуренти аналогічно пропонують гарантійний сервіс і післягарантійні послуги та ремонт, і діють за сучасною 3S-концепцією, що розшифровується як «продажі, сервіс і запасні частини» (англ. sales, service, spares). Попри перелічені переваги, дилерський центр «Автосаміт на Столичному» ефективно знешкоджує конкурентів завдяки напрацьованій репутації і наявності лояльних клієнтів, які схильні до рекомендаційної діяльності, що розвиває мережу.

За маркою автомобілей існують такі конкуренти:

1. Фольксваген: «Автодім Атлант Київ Захід», «Автодім Атлант Київ Схід», «Автомир», «Автосоюз»;
2. Рено: «Автомобільний центр Голосіївський», «Кий Авто Центр», «Арма Моторс», «Ніко Мегаполіс» і «Віннер Оболонь»;

3. Шкода: «Автотрейдинг – Центр», «Кий Авто Центр – Renault», «1-й Автоцентр Škoda».

В Україні, після Тойоти, споживачі схильні купляти такі марки машин як Фольксваген, Рено і Шкода. Всі зазначені вище конкуренти знаходяться у місті Київ, що означає безпосередній розподіл цільової аудиторії ринку між цими підприємствами. Ці дилерські центри також надають широкий центр послуг, схожих до «Автосаміт на Столичному».

Та попри високу конкуренцію, Тойота, і зокрема досліджуване підприємство, що стабільно утримує 3-7% загальних продажів Тойота в Україні, користується значним рівнем довіри клієнтів і вже давно стабілізувалася на ринку як вибір №1.

Щодо зв'язків з постачальниками, єдиним дистриб'ютором є ПП «Тойота-Україна». З самого започаткування дилерського центру це компанія є незмінним партнером, і між ними утворились стабільні довірчі відносини на основі ефективних і вчасних поставок, гарантії якості з обох сторін і затвердженою часом продуктивності «Автосаміт на Столичному».

Також був проведений аналіз внутрішнього середовища підприємства, результати якого будуть викладені далі.

Як вже було зазначено, «Автосаміт на Столичному» не має виробничої системи, проте можна провести аналіз потужності продажів.

У 2023 році обсяги продажів становили 579 нових автомобілей. Це 0,89% від кількості проданих автомобілей в Україні і майже 2% від продажів у місті Київ. Також було зафіксовано 16 347 користувань послугами сервісного обслуговування.

Підприємство користується адаптацією відомої технології управління запасами «Just-in-Time» (укр. «саме вчасно»), яка стала популярною завдяки корпорації Тойота. Ця концепція полягає у тому, що сировина, у нашому випадку автомобілі і автозапчастини, поставляються в той момент, в який у них виникає потреба. Така система потребує високого рівня довіри та впевненості у постачальнику та у правильності наперед обчислених компонентів бюджету і замовлень.

У зв'язку з такою технологією управління запасами, оновлення продукції потребує частих і невеликих поставок. В середньому темп оновлення становить 1 місяць, але час отримання замовлення може варіюватися в залежності від наявності бажаної клієнтом моделі на найближчому європейському складі в Польщі. Якщо модель наявна, замовлення доставляється 2-3 тижні, якщо ні – процес затягується до 1,5-2 місяців, а в найгіршому випадку – до 5 місяців, коли товар є лише в Японії. Річні складські запаси запчастин і матеріалів обертаються 6-7 разів на рік, що є доволі високим показником.

Асортимент продукції товариства складається, у першу чергу, з легкових і легких комерційних автомобілей, ключовими моделями серед яких є RAV4, Camry та LC150, а також послуги технічного обслуговування, поточного ремонту, встановлення додаткового обладнання та аксесуарів, гарантійний і відновлюваний ремонт.

Собівартість реалізованих товарів та послуг у 2022-2023 роках становила 90,1% і 92,2% від доходів з продажу відповідно. Приблизно 86,75% від загальної собівартості стосується проданих автомобілів, 12,75% – послуг з ремонту і технічного обслуговування, і 0,5% – реалізації запасних частин.

Для розуміння природи собівартості, доцільно продіагностувати операційні витрати, які представлені у табл. 2.3., і мають безпосередній вплив на формування витрат на реалізацію.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат на виробництво продукції

Елемент витрат	Сума, тис. грн			Структура витрат, %		
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні затрати	59 020	93 699	34 679	41,71	45,84	4,13
Витрати на оплату праці	45 413	65 014	19 601	32,09	31,81	-0,28
Відрахування на соціальні заходи	10 001	13 851	3 850	7,07	6,78	-0,29
Амортизація	1 271	1 276	5	0,9	0,62	-0,28

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні витрати	25 791	30 555	4 764	18,23	14,95	-3,28
Разом	141 496	204 395	62 899	100	100	0

Джерело: сформовано автором на основі фінансових звітностей

Отже, у 2023 році найсуттєвіше зріс елемент матеріальних затрат, що можна пов'язати з зростаннями цін на автомобілі й інфляцією. Ця причина також пояснює і збільшення витрат на оплату праці. В цілому, структура витрат залишилася майже без змін, що є показником стабільності, проте підприємству потрібно звернути увагу на розділ «Інші операційні витрати», тому що вони є невизначеним збірним елементом, і це ускладнює аналіз його сутності, а надалі – контролю.

Маркетингова діяльність на підприємстві забезпечується окремою посадовою особою. Сегментація ринку збігається з ринковими характеристиками. Цінова політика до початку повномасштабної війни визначалася як стратегія зниження цін, згідно з якою було широко застосовані знижки і спеціальні пропозиції як для нових клієнтів, так і для лояльних. Проте з 24 лютого 2022 року були скасовані всі відтермінування платежів і основні промо-акції, у зв'язку з чим було втрачено багато ціноорієнтованих клієнтів. Цей захід був необхідний для виживання підприємства в умовах, що виникли, але зараз планується повернення цих ініціатив. Цінова політика найбільш орієнтується на ринок: встановлюються конкурентоспроможні ціни, середні для галузі.

Просування, комунікаційна і рекламна діяльність до повномасштабної війни забезпечувалися за допомогою проведення акцій та демонстрацій нової продукції, а також шляхом партнерств з відомими активістськими організаціями. Зараз основна комунікація відбувається шляхом онлайн та оффлайн заохочення, наприклад, на офіційному сайті, телефонні і очні консультації і, звісно, безпосередня комунікація у самому дилерському центрі. «Автосаміт на Столичному» розширює своє коло діяльності серед агрокомпаній і бере участь у тендерах, що допомагає бути «на слуху».

Аналіз збути характеризується аналізом продажів, їхньої прибутковості, вивченням джерел та каналів збути і вивченням профілю клієнтів. Ця діяльність виконується не тільки посадовою особою, але й за допомогою звертань до незалежних аудиторів. Контроль якості також має місце на підприємстві, основними методом є анкетування споживачів.

Діагностика управління економічною системою проведений за допомогою аналізу фінансових звітностей за 2022 і 2023 роки, що представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансового стану

Показники	Значення по роках, тис. грн		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	753 319	1 129 779	376 460	49,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	678 398	1 042 056	363 658	53,61
Валовий прибуток	74 921	87 723	12 802	17,09
Адміністративні витрати	17 891	22 436	4 545	25,4
Витрати на збут	18 613	27 520	8 907	47,85
Фінансовий прибуток від операційної діяльності	38 798	38 814	16	0,04
Чистий прибуток	31 941	31 921	-20	-0,06
Середньорічне значення оборотних активів	154 956	131 935	-23 021	-14,86
Середньорічне значення виробничих запасів	91	80	-11	-12,09
Середньорічне значення поточних зобов'язань	49 851	54 597	4 746	9,52
Середньорічне значення власного капіталу	112 699	84 999	-27 700	-24,58
Середньорічне значення балансу активів (сукупних)	162 550	139 596	-22 954	-14,12
Середньорічне значення балансу пасивів (сукупних)	162 550	139 596	-22 954	-24,58
Ліквідність				
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,108	2,417	-0,692	-22,258
Коефіцієнт негайної ліквідності	3,107	2,415	-0,691	-22,259
Коефіцієнт маневреності	1,37	1,55	0,18	12,89
Чистий оборотний капітал (ЧОК)	105 105	77 338	-27 767	-26,42
ЧОК до сукупних активів	0,65	0,55	-0,09	-14,32

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Платоспроможність				
Коефіцієнт платоспроможності	0,69	0,61	-0,08	-12,18
Поточні зобов'язання до сукупних активів	0,31	0,39	0,08	27,53
Мультиплікатор власного капіталу	1,44	1,64	0,2	13,87
Прибутковість (фінансова стійкість)				
Маржа валового прибутку	0,1	0,08	-0,02	-21,93
Маржа операційного прибутку	0,05	0,03	-0,02	-33,29
Маржа чистого прибутку	0,04	0,03	-0,01	33,36
Ефективність використання активів (рентабельність)				
Коефіцієнт обіговості активів	4,63	8,09	3,46	74,63
Рентабельність активів підприємства	19,72	22,94	3,22	16,33
Рентабельність власного капіталу підприємства	28,34	37,55	9,21	32,5

Джерело: сформовано автором на підставі фінансових звітностей та [36]

Отже, за результатами аналізу очевидно, що продажі у 2023 році оновилися до позаминулорічних показників, проте збільшилася собівартість продукції на 3% у співвідношенні до продажів, а також відбулося зростання адміністративних витрат та витрат на збут. Якщо адміністративні витрати зросли відносно пропорційно до продажів, то витрати на збут у 2023 році склали 31,4% від валового прибутку, що на 6,6% відсотків вище за 2022-й рік. Саме тому попри зростання продажів на майже 50%, чистий результат виявився навіть меншим за минулорічний. Таке збільшення витрат скоріше всього пов'язане зі зростанням цін на автомобілі в цілому, а також зі змінами на вітчизняному ринку через війну.

У 2024 році підприємство почало ремонтні роботи автосалону для того, щоб відповідати оновленим стандартам офіційного дилера Тойота. Як відомо, ремонтні роботи входять до адміністративних витрат, і зазвичай для «Автосаміт на Столичному» частка витрат на ремонт складає всього 0,16-0,59% від адміністративних. Передбачається, що запланований ремонт обійдеться мінімум у 15 млн грн, що є майже 67% від адміністративних витрат за 2023 рік. Такі капіталовкладення можуть негативно відобразитися на фінансових результатах наступного року, і передбачають значні збитки у власному капіталі.

До того ж, власний капітал у 2023 році і так зменшився майже на чверть, що потягнуло за собою зміни у балансі підприємства та показниках ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році був занадто високим, що означало наявність більшої кількості засобів, ніж можливо ефективно використати. Вже у 2023 році цей показник прийшов до оптимального розміру. Показник негайної ліквідності відрізняється лише на 0,1% і це зумовлено дуже низькою кількістю виробничих запасів, що дає чудову «подушку безпеки»; проте показник також занадто високий і свідчить про недостатньо ефективне використання ресурсів. Чистий оборотний капітал за 2023-й рік впав більше ніж на 26%, проте відношення ЧОК до сукупних активів все одно залишилося у рамках стабільної галузі.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства у 2023 році впав на 8%, проте цей показник все одно залишається достатньо високим, щоб запобігати ризику банкрутства. Завдяки тому, що у дилерського центру немає довгострокових зобов'язань, відношення поточних зобов'язань до сукупних активів, навіть попри підвищення на 8% у 2023 році, все одно свідчить про те, що більша частина вартості підприємства належить її власникам, а не власникам запозичених коштів. За мультиплікатором власного капіталу, що зріс на майже 14% у 2023 році, маємо підтвердження, що більшість активів підтримуються за рахунок власного капіталу, ніж за боргом.

На жаль, показники прибутковості компанії показують невтішні результати. У 2023 році маржа валового прибутку, операційної діяльності і чистого прибутку впали на 2%, 2% і 1% відповідно. Проте показники були відносно низькими і у 2022 році, якщо враховувати, що маржа чистого прибутку вважається нормальною від 10%. Це повинно наштовхнути менеджерів організації на роздуми про оптимізацію процесів для зменшення витрат.

Показники ефективності використання активів розглядалися вище, тому я підсумую лише те, що, в цілому, вони у нормі, і зазнали підвищення у 2023 році.

Останньою складовою внутрішньої діагностики є аналіз управління соціально-психологічною підсистемою. Метою кадрової політики ТОВ «Автосаміт на Столичному» є забезпечення балансу процесів комплектування, збереження персоналу і його розвитку. Підприємство також піклується про виробничу та соціальну адаптацію співробітників.

За структурно-динамічним аналізом було виявлено, що ситуація на підприємстві є досить стабільною. На підтвердження цьому наведені дані у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структурно-динамічний аналіз персоналу

Показник	Значення по роках, персон		Відхилення		Структура, %		Відхилення	
	2023	2024	Абс.	Відн.	2023	2024	Абс.	Відн.
Усього персонал:	127	115	-12	90,55	100	100	0	0
Промислово-виробничий персонал (ПВП):	110	100	-10	90,91	86,61	86,96	0,35	0,4
- торговельний	34	28	-6	82,35	26,77	24,35	-2,42	-9,04
- загальновиробничий	52	49	-3	94,23	40,94	42,61	1,67	4,08
- ремонтники-відрядники	24	23	-1	95,83	18,9	20	1,1	5,82
Непромислово-виробничий персонал (НПВП)	17	15	-2	88,24	13,39	13,04	-0,35	-2,61

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

ПВП чисельно набагато перевищує НПВП, що притаманне явище для дилерських центрів. Основна частина персоналу є загальновиробничою, до складу якої входять консультанти з продажу, по роботі з клієнтами, диспетчери цеху тощо. Другий найбільший відсоток працівників належить до торговельників, які безпосередньо консультують клієнтів в салоні, і далі ремонтники-відрядники, які працюють у сервісі технічного обслуговування. НПВП зосереджений у відділі адміністрації, бухгалтерському, рекламному тощо. Структура персоналу за роками залишається майже незмінною.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становить 14,8%, і коефіцієнт обороту з приймання 5,8%. Обидва показники знаходяться в нормі.

Варто також зазначити, що 10 працівників, тобто приблизно 8,7% загальної кількості, мають стаж роботи більший за 10 років, що дає право зробити висновок про високу лояльність працівників до роботодавця.

Кількість проданих автомобілів на 1 людину був розрахований за середньою кількістю торговельного і загальновиробничого персоналу у 2023 році, тому що обидві категорії приймають участь у процесі купівлі автомобіля, і цей показник становить 7 штук на 1 людину. Виріток технічних послуг на 1 людину становить 681 операція на 1 працівника за рік. Це дуже високі показники на ринку, і це свідчить про лояльність клієнтів та високу кваліфікацію персоналу.

Оплата праці на підприємстві конкурентна і відповідає середнім показникам на ринку. В рамках заходів соціального захисту, адміністрація забезпечує часткове покриття вартості путівок до дитячих оздоровчих таборів, надає матеріальну допомогу у зв'язку з одруженням, народженням дітей, лікуванням і похованням рідних. Серед моральних заохочень виокремлюються: нагородження дипломами за вислугу, особливі заслуги та участь у Кайдзен-діяльності.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «Автосаміт на Столичному».

Цей підрозділ варто почати з факторів макросередовища, що, як і для інших юридичних осіб, відіграють важливу роль і суттєво впливають на результати діяльності підприємства «Автосаміт на Столичному» (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Аналіз факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
			2022 рік	2023 рік	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Економічні	Реальний ВВП	Млн. грн	3 865 780	4 086 129,46	220 349,46	5,7
	Темп інфляції	%	20,2	12,9	-7,3	-36,1
	Податок на додану вартість	%	18	18	0	0

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
	ІСЦ: Купівля транспортних засобів	%	130,8	101,1	-29,7	-22,7
Середні очікувані зміни обсягу продажу	Торгівля автотранспортними засобами	% від кількості опитаних підприємств	-37,5	-2	35,5	94,6
	Технічне обслуговування автотранспортних засобів і торгівля приладдям до них	% від кількості опитаних підприємств	-14,5	6	20,5	141,38
Соціально-демографічні	Чисельність населення (станом на 1 січня)	тис.	41 167,3	31 000	-10 167,3	-24,7
	Населення віком 18-59 років	%	23,5	-	-	-
	Кількість зареєстрованих безробітних	тис.	186,5	96,1	-90,4	-48,47
Міжнародні	Іноземне фінансування державного бюджету, зокрема кредити	млрд. дол. США	15,5	30,9	15,4	99,36

Джерело: сформовано автором на основі [37], [38], [39], [40], [41], [42]

Отже, за наведеними даними у таблиці вище, зараз Україна стабілізується і має тенденцію до повернення до показників 2021 року.

Реальне ВВП у порівнянні з 2022 роком зросло на 5,7% у 2023, що є досить надихаючим результатом, і показує, що, навіть попри всі обставини, наша економіка має майбутнє і може реабілітуватися. Найсуттєвішим фактором, що посприяв цьому підвищенню, скоріше за все, є значне збільшення іноземного фінансування державного бюджету, що зросло майже на 100% у 2023 році. Таке фінансування, беззаперечно, є необхідним для нашої країни у часи повномасштабної війни, проте не варто забувати про сутність цих коштів – це борг, який потрібно виплачувати. Від

загальних податкових надходжень загального фонду бюджету внутрішній ПДВ, тобто, той, що сплачує підприємство, складає 32,7% – майже третину надходжень забезпечують виробники і постачальники товарів і послуг, інші посередники і споживачі. А отже, зі зростанням боргу може зрости і ставка податку на додану вартість, хоча поки що відповідно до Податкового Кодексу України, статті 136, вона становить 18%.

Щодо темпів інфляції, показник у 2022 році був невтішним, і становив 20,2%, проте державі вдалось сповільнити його, і вже у 2023 році він становив 12,9%. Зокрема, індекс споживчих цін за категорією «Купівля транспортних засобів» у 2022 році досяг відмітки у 130,8%, і хоч у 2023 році вдалося приборкати інфляцію і показник становив лише 101,1%, ця подія мала негативні наслідки для автомобільної галузі: купівельна спроможність потенційних споживачів значно впала, і попри зменшення попиту, конкуренція на ринку збільшилась.

Для цілісності висновків за економічними факторами макросередовища були проаналізовані очікування підприємств у галузі роздрібної торгівлі, зокрема за кодом КВЕД 45.1, 45.2, 45.3 і 45.4, що безпосередньо стосуються ТОВ «Автосаміт на Столичному». На ринку очікувалося, що обсяги торгівлі транспортними засобами у 2023 році знизяться, і це підтримало 37,5% опитаних підприємств, проте вже за прогнозами на 2024-й рік лише 2% підприємств передбачають занепад. Аналогічна ситуація з технічним обслуговуванням і торгівлею автозапчастинами, попри прогнози на зменшення обсягів продажів на 2023-й рік, вже на 2024-й рік в середньому компанії схильні до думки, що обсяги, навпаки, збільшаться. Такі показники можуть свідчити і про факт того, що зараз українці утримуються від купівлі нових автомобілей, і надають перевагу покращенню та ремонту транспортних засобів, які вже мають, в цілях економії.

Соціально-демографічні фактори, на жаль, не передбачають позитивних впливів на економіку в цілому. За кордонами станом на 1 січня 2022 року дослідники припускають [43], що чисельність населення у 2023 році становить 28-34 мільйони (у

таблиці 2.6. зазначене середнє значення). Попри розмиту інформацію і неможливість точного аналізу, в середньому це означає зменшення населення на критичні 24,7%. Основна частина людей з 8 мільйонів українців, які мігрували за кордон, є саме платоспроможною частиною населення, яка у 2022 році становила лише 23,5%. Тобто, людей віком 18-59 років і відсотковому відношенні стало ще менше, а саме вони створюють попит на ринку продажу транспорту. Проте є і позитивні зміни, наприклад, в Україні значно зменшується кількість безробітних, і, в порівнянні з 2022-м роком, у 2023 році офіційно зареєстрованих стало на 51,5% менше.

З розвитком технологій, наприклад, появою штучного інтелекту і блокчейну, будь-яка галузь у світі відчуває і прагне змін. Зараз людство знайомиться з новим етапом – четвертою промисловою революцією, коли розумні машини поєднуються з автоматизованими системами керування, як ШІ, таким чином витісняючи людське втручання. І, звісно, це впливає на галузь виробництва автомобілей, яка завжди була піонером розвитку та інновацій, про що свідчить кількість патентів у цій галузі. Найбільш актуальним напрямком досліджень зараз є електромобілі, і Україна намагається не відставати: у 2021 році заявки на патенти в технологічній галузі «Електричні машини, апарати, енергія» становили 5,3% від загальної кількості заявок [44].

Останній фактор, який я хочу зазначити у цьому аналізі макросередовища, пов'язаний з екологічними трендами і розповсюдженням свідомої думки про забруднення навколишньої середи. Автомобіль перестає бути символом статусу, і це факт. Окрім позиції щодо екологічного питання, змінився і сам підхід і сприйняття мобільності, все більшу популярність набирають послуги оренди автомобілю, і, так званий, каршеринг. Так, згідно з опитуванням Центру автомобільних інновацій і мобільності (САМІ), 61,7% людей молодше 30 років відмовилися б від власного автомобіля, якби був ефективний громадський транспорт [45].

Ситуація на автомобільному ринку України радше позитивна. За словами Валентини Ткаленко [46], старшого спеціаліста компанії AWT Bavaria, авторинок у

2023 році виявив приріст у майже на 60% у порівнянні з 2022 роком, і, що неочікувано, зріс преміум-сегмент автомобілей. Це пов'язують з воєнними діями, а саме, ускладненням логістики і обмеженням асортименту у зв'язку з ними.

AUTO-Consulting провели дослідження щодо підсумків продажів легкових автомобілей у 2023 році, наведене у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Продажі нових легкових автомобілей за марками (за спаданням кількості у 2023 році)

Марка	2022 рік, шт	2023 рік, шт	Відносне відхилення, %
TOYOTA	6 973	10 738	53,99
VOLKSWAGEN	3 080	7 094	130,33
RENAULT	4 015	5 829	45,18
SKODA	2 836	4 953	74,65
BMW	1 801	4 263	136,70
HYUNDAI	2 355	3 019	28,20
MERCEDES-BENZ	1 772	2 601	46,78
Інші	17 244	26 589	54,19
Всього	40 076	65 086	62,41

Джерело: сформовано автором на основі [47]

За результатами 2023 року, попри нерівномірне зростання продажів за марками, Тойота змогла зберегти своє перше місце, що утримується ще з 2015 року, і користується найбільшою популярністю серед українців, збільшивши обсяги продажів на 53,99%. Така тенденція на авторинку України склалася історично завдяки високим стандартам якості цієї марки.

Також варто зазначити, що на ринку існує кореляція між регіоном та кількістю продажів, і централізація приходить на м. Київ та область.

З існуючих 400 дилерських центрів по Україні, як було зазначено у попередньому підрозділі, влада над ринком у руках холдингів, і вони управляють 225 автоцентрами.

Автомобільний ринок в Україні протягом всього свого існування страждав від так званих «сірих» дилерів, тобто, від підприємств, що здійснюють продаж транспорту

без безпосередньої співпраці з офіційними дистриб'юторами або виробниками. Проте боротьба з цим явищем продовжується, і вже станом на 2023 рік було зафіксовано, що «сірі» дилери утримують лише 20% каналів продажів [33].

Варто додати, що у дослідженні МакКінзі щодо перспектив автомобільної індустрії [48], передбачається збільшення частки електромобілів до рекордних 31% до 2030 року. Українські спеціалісти цієї галузі також схильні до такої думки, як зазначив AUTO-Consulting [34], у січні 2024 року було зафіксовано новий рекорд: частка електромобілів склала 23,8%.

Отже, вітчизняному автомобільному ринку вдається контролювати ситуацію і розвиватися попри важкий 2022-й рік і різке падіння показників.

Таким чином, на основі проведеного аналізу було виявлені різні фактори функціонування підприємства, і для більш наочного підсумку результатів, був створений SWOT-аналіз, що продемонстрований у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Цілісна пропозиція; 2. Напрацьована база лояльних клієнтів; 3. Перша за популярністю марка автомобіля на ринку України; 4. Розвинута корпоративна культура; 5. Відповідність стандартам дилера корпорації Тойота; 6. Налагоджені ланцюги постачання та збуту; 7. Розумне використання ресурсів і соціальна відповідальність з питань екології; 8. Стабільна доля на ринку.	1. Низька маржа прибутку; 2. Проблематичність в обмежуванні адміністративних витрат; 3. Висока конкуренція; 4. Залежність від одного дистриб'ютора.
Можливості	Загрози
1. Розвиток у сторону електромобілів; 2. Розвиток послуг оренди; 3. Участь у тендерах для отримання нових клієнтів; 4. Розповсюдження на ринку агропослуг;	1. Автомобіль втрачає статус, що призведе до значного падіння попиту; 2. Повномасштабна війна: влучання, проблеми у постачанні, збуті, падіння попиту тощо;

Продовження табл. 2.8

1	2
5. Залучення автомобільного парку постгарантійного періоду (за рахунок акційних програм).	3. Наслідки пандемії для корпорації Тойота; 4. Зростання конкуренції у зв'язку з падінням попиту; 5. Зростання споживчих цін надалі; 6. Знецінення запасів і втрати товарами споживчих якостей; 7. Комерційні ризики, що пов'язані з стратегічними рішеннями.

Джерело: розробка автора

Отже, дилерський центр «Автосаміт на Столичному» досить непогано функціонує і долає кризу, спричинену повномасштабним вторгненням. У цього підприємства є достатня кількість зароблених роками сильних сторін і перспектив у розвитку для того, що подолати загрози, які очікують його попереду.

2.3. Оцінка системи ризик-менеджменту на підприємстві «Автосаміт на Столичному» та ідентифікація загроз.

Як вже було зазначено раніше, ТОВ «Автосаміт на Столичному» є офіційним представником марки Тойота на українському ринку, саме тому багато практик з управління ризиками наслідуються від світової корпорації.

У світі бренд Тойота є стабільним та впізнаваним, і цей успіх завдячує непохитній філософії і її дотриманню протягом всього існування корпорації. У відомій книзі Джеффри Лайкера «Шлях Тойота» [49], детально досліджується так звана 4P модель, в основу якої було закладено сутність функціонування компанії. 14 принципів менеджменту були розподілені за чотирма фундаментальними вимірами – філософія, процеси, люди і вирішення проблем – і звучать наступним чином:

I) Перша «Р» - філософія (англ. Philosophy): повноцінний вплив на суспільство і зацікавлені сторони

1) Мислення у рамках довгострокових наслідків

II) Друга «Р» – процеси (англ. Process): донести цінність до кожного споживача за допомогою процесів

- 2) Процеси створюють безперервний потік доданої вартості
- 3) «Pull»-системи для уникнення надмірного виробництва
- 4) Рівномірний розподіл робочого навантаження на кожного
- 5) Стандартизовані процеси, що скорочують час на необхідні тривіальні дії
- 6) Розробка відповідних систем перевірки якості, щоб результат був ідеальним з першого разу
- 7) Правильні і прості візуальні індикатори для визначення відхилення від бажаного результату
- 8) Постійний моніторинг технологій і їхнє залучення для підтримки людей і процесів

III) Третя «Р» – люди (англ. People): повага, стимулювання і покращення працівників

- 9) Вирощувати власних лідерів, а не шукати їх поза компанією
- 10) Розвивати виняткових працівників і команд, що слідує філософії компанії
- 11) Повага до партнерів, їх випробування у надзвичайних ситуаціях та спільний розвиток

IV) Четверта «Р» – Вирішення проблем (англ. Problem solving): наукове мислення задля бажаного майбутнього

- 12) Досліджувати глибинно наявну інформацію і дані, і навчатися з цього
- 13) Сфокусовувати енергію працівників на досягнення цілей організації
- 14) Розвиток маленькими, але сміливими крокам до майбутнього

Для вдалого функціонування і застосування цих принципів, ТОВ «Автосаміт на Столичному» використовує наступні методики.

Кайдзен – японська методика, що вже згадувалась у цій роботі, є фундаментальною для управління ризиками. Вона виникла у часи Другої світової

війни, коли Японські підприємства вийшли на світовий ринок і стикнулися з більш масштабною конкуренцією, ніж до якої звикли. Якщо об'єднати суть цього методу у коротке речення, воно б було таким: постійно змінюватися і вдосконалюватися маленькими кроками.

Філософія Кайдзен стверджує, що зменшені, дрібні цілі на короткий період допомагають організації подолати страх і стрес перед масштабністю кінцевої мети, до того ж працівники стають більш вмотивованими за рахунок впевненості, що маленькі цілі їм легко досягнути [50]. Це стосується і ризик-менеджменту.

Щоб ризик-менеджмент компанії відповідав Кайдзен, в основу стратегії боротьби з ризиком повинне вкладатися правило: боротьба з ризиком повинна починатися і закінчуватися на його стадії зародження. Таким чином, дії для управління ризиком можливо розбити на достатньо маленькі цілі, і при цьому не відчувати негативних наслідків ризику, які б він приніс на активній стадії.

Однією з допоміжних практик Кайдзен, яка використовується на підприємстві «Автосаміт на Столичному», є цільове скорочення витрат. Суть цієї діяльності полягає у щорічному, а іноді кварталному, аналізі витрат, пошуку можливих шляхів їх уникнення чи зменшення, і встановлення конкретних цілей з урізання витрат для кожного відділу з продажів на наступний період. Завдяки цій практиці у підприємства вивільняються додаткові кошти, що знижує ризик неплатоспроможності. Також важливо зазначити, що такі цільові зниження витрат обов'язково повинні закріплюватися і створювати ефект «сніжного кому», а не сприйматися як тимчасове покращення.

У підсумку, Кайдзен навчає управляти ризиками та їхнім впливом на організацію, і є важливим інструментом для «Автосаміт на Столичному».

Ще одним методом боротьби з ризиками є система «Lean» виробництва. Суть полягає у тому, щоб створювати цінність для клієнтів виключно за їхніми побажаннями. Тобто, потрібно постійно комунікувати зі споживачами щодо досвіду їхньої співпраці з вами, детально вивчати їхній профіль, і, найголовніше, питати про

шляхи вдосконалення пропозиції з їхньої точки зору. Після такого процесу можна виявити не тільки компоненти послуг і продуктів, що ціняться клієнтурою, і потребують більшої уваги та покращення, але й навпаки – ті компоненти, що не цікаві покупцям і не приносять їм жодної цінності. Таким чином, підприємство ліквідує непотрібні процеси, і разом з ними витрати, і уникає ризику створення продукту, на який не було б попиту.

Наприклад, ТОВ «Автосаміт на Столичному» виявило, що багато їхніх клієнтів потребують допомоги у фінансовому питанні купівлі автомобіля. На підставі цього припущення було проведено дослідження, і виявлено, що для закриття цієї потреби достатньо консультацій. Отже, компанія виділила час співробітникам для вивчення банківських пропозицій та середньостатистичних процентів, щоб вони могли допомогти клієнту зорієнтуватися. При цьому, у цілях економії більшість клієнтів готові були працювати з банківськими установами напряму самостійно після консультації, а тобто «Автосаміт на Столичному» не мав потреби у пошуку партнерів та заключенням договорів з, імовірно, відсотковою відплатою.

Та техніка «Lean» для досліджуваного підприємства потребує вдосконалення, якщо звернути увагу на дослідження фінансового стану у минулому розділі. Очевидно, собівартість продукції повинна бути знижена, і використання цього методу є одним з найефективніших варіантів.

Також необхідно згадати і стратегію управління запасами «Just In Time», далі JIT, що допомагає контролювати ризики, що також пов'язані з надлишковими витратами. Для ризик-менеджменту ця стратегія означає:

1. Зменшення ризику повільного реагування. У зв'язку з тим, що JIT передбачає низьку кількість запасів, це надає підприємству гнучкість для реакції на зміни у попиті та інших умовах ринку.

2. Уникнення ризику «застою» автомобілей. У підприємства завжди є можливість оцінити попит на автомобілі, а тому в салоні немає неактуальних моделей.

3. Зменшення витрат на зберігання продукції.

Та не варто забувати, що ця стратегія має і власні ризики, для уникнення яких менеджменту підприємства «Автосаміт на Столичному» потрібно бути достатньо кваліфікованим для розробки точних прогнозів попиту, а також у встановленні стабільного ланцюга постачання з дистриб'ютором «Тойота-Україна».

Всі ці практики є розробкою і гордістю корпорації Тойота, і, щоб досягати таких самих успіхів, вони активно експлуатуються дилерським центром «Автосаміт на Столичному».

Товариству необхідно управляти своїм капіталом для забезпечення безперервної діяльності і максимізації прибутку підприємства. Саме тому керівництво регулярно переглядає структуру свого капіталу і корегує його загальну структуру. У цій діяльності основними ризиками, які потребують уваги, є кредитний ризик і ризик ліквідності.

Кредитний ризик стосується ситуацій, коли клієнт відмовляється або не здатен вчасно виконати свої зобов'язання перед підприємством. Для зниження цього ризику «Автосаміт на Столичному» використовує внутрішню кредитну систему оцінки платоспроможності кожного потенційного клієнта. Управлінський персонал здійснює цей аналіз на основі моделі очікуваних кредитних збитків ECL. Ця модель не потребує залучення значних коштів або витрат часу, і легко адаптується під внутрішні профілі, створені відділом продаж, для безперервного контролю та оновлення даних про клієнта.

Цьому підходу підлягає і перевірка фінансових активів, наприклад, грошових коштів та їх еквівалентів, амортизації тощо.

Ризик ліквідності також ретельно контролюється. «Автосаміт на Столичному» використовує детальне бюджетування та прогноз грошових коштів для того, щоб виявити чи в компанії буде достатньо коштів, щоб виконати свої зобов'язання. До цього процесу залучений бухгалтерський відділ та керівництво.

Так як підприємство не здійснює операції в іноземних валютах і не використовує інструменти для управління коливаннями відсотку, бо більшість зобов'язань та активів мають фіксовану ставку, валютний і відсотковий ризик не несе загрози.

Отже, система ризик-менеджменту підприємства досить налагоджена, питання кредитного ризику і ліквідності постійно під контролем. Для управління ризиками використовуються техніки корпорації Тойота, такі як Кайдзен, Lean і JIT, а також внутрішні системи оцінки. Управлінський персонал бере безпосередню участь в процесі ризик-менеджменту і є головним оператором у цьому питанні.

За результатами проведеного у цьому розділі аналізу, у підприємства «Автосаміт на Столичному» була виявлена низка загроз та слабких сторін у функціонуванні, які можуть мати негативні наслідки у разі їхнього ігнорування. Для запобігання такій ситуації я частково використаю модель управління ризиками на основі методології COSO ERM, що детально розглядалася у першому розділі роботи.

Перший етап цієї моделі – аналіз внутрішнього середовища підприємства і діагностика зовнішніх впливових факторів. Цей пункт був виконаний, і тепер я маю достатньо інформації для оціночної і корегувальної діяльності.

Другий етап – визначення цілей. Кінцевою метою цього алгоритму є виявлення ризиків, визначення їхньої критичності, вибір стратегії реагування і застосування ефективних практик для подолання загроз.

Третій етап – власне ідентифікація ризиків. Завдяки глибинному дослідженню підприємства, я виділила наступні ризики:

1. Значна негативна зміна у попиті на автомобілі через світову тенденцію втрати автомобілем соціального статусу.

2. Зниження рівню прибутковості, тому що відповідність до стандартів офіційного дилера Тойота вимагає значних капіталовкладень, наприклад, ремонтні роботи, при цьому корпорація не оцінює можливість підприємства вкладати такі кошти.

3. Через повномасштабну війну безпека будівлі та інших нерухомих ресурсів під питанням, що наражає на небезпеку наявну продукцію і працівників.

4. Через повномасштабне вторгнення ланцюги постачання можуть змінитися, що вплине на собівартість продукції і знизить прибутковість.

5. Підприємство залежить від єдиного постачальника, і у разі дискomунікації, банкрутства чи інших проблем у ПП «Тойота-Україна», «Автосаміт на Столичному» залишається без поставок, а значить – без продажів.

6. Операційні витрати підприємства зростають кожного року, що псує операційну маржу та маржу чистого прибутку. При такій тенденції і так низькі показники можуть стати критичними в питанні можливості існувати далі.

7. Надмірні показники ліквідності свідчать про неефективне використання наявних активів, що наражає грошові кошти та ринкову цінність компанії на втрати від підвищення інфляції.

8. Втрата обсягів продажу через зниження платоспроможності населення у зв'язку з рівнем інфляції та індексом споживчих цін на автомобілі та автозапчастини.

9. Зростання конкуренції і втрата обсягів продажів, тому що через рівень еміграції українців підприємству приходится все більше конкурувати з іноземним ринком.

10. Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через відкриття нових дилерських центрів у місті Києві через привабливість регіону.

11. Репутація корпорації Тойота на пряму впливає на офіційного представника, тому будь-які події, що зачіпляють цінність бренду Тойота, відобразяться на популярності марки на ринку України, а значить, на обсягах продажу «Автосаміт на Столичному» також.

12. Неточності в передбаченнях попиту на наступні періоди через складність наразі детально вивчати соціально-демографічні показники, наражають підприємство на невлучні закупівлі моделей та, відповідно, втрату прибутку.

Четвертий етап – оцінка ризиків. Як було з'ясовано раніше, ризик-менеджмент оперує у ситуації невизначеності, і вся діяльність ґрунтується на суб'єктивних думках та передбаченнях. Саме тому для оцінки ризиків найчастіше використовується метод експертних оцінок, який застосую і я.

Чуть цього метода полягаю в наданні кожному ризику оцінки за двома критеріями: розміром потенційних витрат та ймовірністю їх настання. Розмір та ймовірність класифікується за рівнем: низький, середній та високий, і оцінюється від 1 до 5.

Високий рівень втрат (оцінка «4» та «5») означає, що настання ризику може привести до суттєвого зниження вартості компанії, виникненню великих додаткових витрат та втрати репутації, що критично відобразиться на життєздатності компанії. Середній рівень втрат (оцінка «2» та «3») говорить про менш масштабні наслідки ризику, можливі середні репутаційні та додаткові витрати. Низький рівень втрат (оцінка «1») не перешкоджає існуванню компанії і може привести до несуттєвих додаткових витрат.

Високий рівень ймовірності реалізації ризику (оцінка «4» та «5») говорить про те, що внутрішнє та зовнішнє середовище компанії має достатньо передумов для настання ризику, і його реалізація очікується в найближчі квартали. Середній рівень ймовірності (оцінка «2» та «3») вказує на другорядні фактори з середовища підприємства, що можуть спричинити реалізацію, а також про наявність деякого періоду для підготовки та запобігання. Низька ймовірність втрат (оцінка «1») є, найчастіше, припущенням без достатньої кількості підстав, а реалізація ризику може затягнутися на 2-3 роки.

Завдяки цим оцінкам буде визначена критичність кожного окремого ризику. Для цього необхідно скористатися формулою:

$$R_j = p_j \cdot x_j , \quad (2.1)$$

де R_j – загальна критичність індивідуального ризику;

p_j – оцінка ймовірності настання індивідуального ризику;

x_j – оцінка рівню втрат індивідуального ризику.

Ризики, що матимуть загальну оцінку від 12 до 25 будуть вважатися критичними, від 5 до 11 – середніми, а від 1 до 4 – низькими.

Результати експертного методу представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ідентифікованих ризиків «Автосаміт на Столичному» за методом експертної оцінки

№	Формулювання ризику	Оцінка рівню втрат, x_j	Оцінка ймовірності настання, p_j	Кінцева критичність, R_j
1	2	3	4	5
Надсистемні ризики – вплив зовнішнього середовища				
1	Значна негативна зміна у попиті на автомобілі через світову тенденцію втрати автомобілем соціального статусу.	4	3	12
2	Зниження рівню прибутковості, тому що відповідність до стандартів офіційного дилера Тойота вимагає значних капіталовкладень, наприклад, ремонтні роботи, при цьому корпорація не оцінює можливість підприємства вкладати такі кошти.	3	5	15
3	Через повномасштабну війну безпека будівлі та інших нерухомих ресурсів під питанням, що наражає на небезпеку наявну продукцію і працівників.	5	2	10
4	Через повномасштабне вторгнення ланцюги постачання можуть змінитися, що вплине на собівартість продукції і знизить прибутковість.	2	3	6
5	Підприємство залежить від єдиного постачальника, і у разі дискomунікації, банкрутства чи інших проблем у ПП «Тойота-Україна», «Автосаміт на Столичному» залишається без поставок, а значить – без продажів.	5	2	10
6	Втрата обсягів продажу через зниження платоспроможності населення у зв'язку з рівнем інфляції та індексом споживчих цін на автомобілі та автозапчастини.	3	4	12
7	Зростання конкуренції і втрата обсягів продажів, тому що через рівень еміграції українців підприємству приходитьсь все більше конкурувати з іноземним ринком.	3	3	9
8	Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через відкриття нових дилерських центрів у місті Києві через привабливість регіону.	2	2	4

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
9	Репутація корпорації Тойота напряду впливає на офіційного представника, тому будь-які події, що зачіпляють цінність бренду Тойота, відобразяться на популярності марки на ринку України, а значить, на обсягах продажу «Автосаміт на Столичному» також.	3	3	9
Системні ризики – внутрішні процеси				
10	Операційні витрати підприємства зростають кожного року, що псує операційну маржу та маржу чистого прибутку. При такій тенденції і так низькі показники можуть стати критичними в питанні можливості існувати далі.	4	4	16
11	Надмірні показники ліквідності свідчать про неефективне використання наявних активів, що наражає грошові кошти та ринкову цінність компанії на втрати від підвищення інфляції.	3	3	9
12	Неточності в передбаченнях попиту на наступні періоди через складність наразі детально вивчати соціально-демографічні показники, наражають підприємство на невлучні закупівлі моделей та, відповідно, втрату прибутку.	3	4	12

Джерело: розробка автора

Для більш глибокого розуміння природи виникнення ризиків на підприємстві, у табл. 2.9. їх було класифіковано за двома групами: системні та надсистемні ризики. Абсолютна більшість, а саме – 75%, ідентифікованих загроз спричинені зовнішніми чинниками, і лише 25% - внутрішніми процесами. Ця інформація допоможе у наступному розділі сфокусувати увагу на критичній діяльності компанії, і у визначенні правильної стратегії управління ризиками.

Для більш наочної візуалізації результати експертного методу були представлені у вигляді карти ризиків (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10

Карта ризиків підприємства «Автосаміт на Столичному» (нумерація ризиків згідно з табл. 2.9.)

	Оцінка ймовірності настання, p_j					
1	2	3	4	5	6	7
Оцінка рівню втрат, x_j		1	2	3	4	5
	1					
	2		№8	№4		

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
	3			№7 №9 №11	№6 №12	№2
	4			№1	№10	
	5		№3 №5			

Джерело: розробка автора

Отже, на підприємстві «Автосаміт на Столичному» завдяки діагностуванню і оціночному процесу було виявлено 12 ризиків: 5 з них є ризиками високого рівню (у табл. 2.10. позначені червоним кольором) і наражають дилерський центр на критичні, або, навіть, катастрофічні наслідки; 6 ризиків є ризиками середнього рівню (у табл. 2.10. виділені жовтим) і, хоч і не є настільки небезпечними в порівнянні з високим рівнем, потребують уваги і контролю; і 1 ризик низького рівня (у табл. 2.10. – зелений), який потребує найменше зусиль для запобігання реалізації, і приносить незначні витрати.

Висновки до розділу 2.

Підрозділ 2.1. Була досліджена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Автосаміт на Столичному» та був проведений аналіз внутрішнього середовища підприємства. В ході виконання цього завдання було виявлено, що дилерський центр «Автосаміт на Столичному» функціонує з 2008 року, має основний вид діяльності «Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами» і надає комплексний цикл автосервісних послуг. Фінансовий стан підприємства у 2023 році відновився у порівнянні з занепадом у 2022 році, що був спричинений повномасштабним вторгненням росії на територію України. Керівництво центру продемонструвало вміння ефективно користуватися пасивами компанії для стимуляції виробничої діяльності, що позитивно відобразилось на таких показниках як маржа чистого та операційного прибутку, показниках платоспроможності тощо. Проте було виявлено, що адміністративні витрати та витрати на виробництво є завищеними і потребують оптимізації для покращення зазначених показників. Було досліджено

департаменталізацію підприємства, ланцюг поставок та проведений структурно-динамічний аналіз персоналу, за результатами якого визначено, що такі показники як плинність кадрів, обороту з приймання, виробітку на людину знаходяться у нормі. Також було досліджене конкурентне середовище і виявлено основних конкурентів, наприклад, «Тойота Центр Київ ВІДІ Автострада», «Тойота Центр Київ ВІДІ Аеропорт», : «Автодім Атлант Київ Захід», «Кий Авто Центр», «1-й Автоцентр Škoda», які можуть поділені на категорії за місцезнаходженням та маркою автомобілей.

Підрозділ 2.2. При діагностиці зовнішнього середовища ТОВ «Автосаміт на Столичному» було проаналізовано основні фактори макросередовища та стан українського автомобільного ринку. Визначено, що економічна ситуація в країні вплинула на підвищення індексу споживчих цін на автомобілі, що відображається на ринковому попиті: більшість українців схильні до ремонту власних автомобілей ніж до придбання нових. Також світові тенденції передбачають нові тренди – розширення галузі електричних автомобілей та популяризація послуги оренди. Визначено, що на вітчизняному ринку у 2023 році також вдалося стабілізувати ситуацію після кризи з початку повномасштабної війни. Визначено, що ринок централізований у місті Київ та області, найбільш популярною маркою є Тойота, а також ринок контролюється основними холдингами, такими як «УкрАВТО», «ВІДІ» тощо. Результати першого та другого підрозділів було просумовано у SWOT-аналізі.

Підрозділ 2.3. При оцінці системи ризик-менеджменту на підприємстві «Автосаміт на Столичному» було визначено та проаналізовано основні методики функціонування системи: Кайдзен, «Lean» виробництво і техніка «Just In Time». Я дійшла висновку, що працююча система ризик-менеджменту є задовільною, проте може бути покращеною. Для демонстрації цього була використана модель COSO, в ході якої було ідентифіковано та оцінено за рівнем втрат та ймовірності 12 ризиків. Визначено, що 5 з 12 ідентифікованих ризиків є критичними для підприємства, 6 з 12 – середніми за критичністю, і лише 1 – безпечним.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ»

3.1. Складання реєстру ризиків та визначення необхідної стратегії управління ризиками для підприємства ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Для здійснення вибору необхідної ефективної стратегії управління ризиками за проведеним аналізом у другому розділі необхідно скласти реєстр ідентифікованих ризиків. Для більш глибокого розуміння реєстр був поділений за зонами критичності ризиків, і першою розглядатиметься зона низьких ризиків (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Реєстр ризиків (зона низьких ризиків)

№	Опис ризику	Наслідки від реалізації ризику	Оцінка рівню втрат	Оцінка ймовірності настання	Оцінка кінцевої критичності	Заходи з впливу на ризик	Власники ризику та терміни
8	Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через відкриття нових дилерських центрів у місті Києві через привабливість регіону.	1.Втрата прибутку; 2.Втрата частки ринку; 3.Втрата клієнтської бази.	2	2	4	1.Вдосконалення асортименту продукції та послуг; 2.Актуалізація діяльності згідно з поточними умовами на ринку.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, стратегічний відділ; Від 1 до 2 років.

Джерело: розробка автора

Через те, що ризик, порівняно, не несе глобальних негативних змін для підприємства «Автосаміт на Столичному», найефективнішою реакцією буде пасивність – відсутність дій спрямованих на корегування. Дилерський центр не може

вплинути на рішення інших підприємців щодо відкриття бізнесу у цьому регіоні, до того ж цей процес централізації триває вже декілька років на українському автомобільному ринку. Також кардинальні активні дії на зниження ризику були б більш затратними, ніж втрати, що передбачаються. Так як у підприємства є час для реагування і підготовки в цьому випадку, ефективно буде послідовно вдосконалювати асортимент продуктів та якість послуг для клієнтів, щоб накопичувати конкурентну перевагу і мати невразливість до нових гравців.

Далі фокус уваги переміщується до зони середніх ризиків (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Реєстр ризиків (зона середніх ризиків)

№	Опис ризику	Наслідки від реалізації ризику	Оцінка рівню втрат	Оцінка ймовірності настання	Оцінка кінцевої критичності	Заходи з впливу на ризик	Власники ризику та терміни
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Через повномасштабну війну безпека будівлі та інших нерухомих ресурсів під питанням, що наражає на небезпек наявну продукцію і працівників.	1.Повне або тривале зупинення роботи центру; 2.Втрата персоналу; 3.Втрата прибутку; 4.Втрата активів; 5.Втрата репутації.	5	2	10	1.Побудова або оренда підземного приміщення	Керівництво компанії. До 6 місяців.
4	Через повномасштабне вторгнення ланцюги постачання можуть змінитися, що вплине на собівартість продукції і знизить прибутковість.	1.Втрата прибутку; 2.Зниження оборотності капіталу; 3.Підвищення часу на оновлення продукції; 4.Втрата клієнтів.	2	3	6	1.Укладання двосторонньої угоди з постачальником	Фінансово-економічний відділ, керівництво компанії. До 6 місяців.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Підприємство залежить від єдиного постачальника, і у разі дискomунікації, банкрутства чи інших проблем у ПП «Тойота-Україна», «Автосаміт на Столичному» залишається без поставок, а значить – без продажів.	1.Втрата постачальника; 2.Тимчасове припинення діяльності; 3.Втрата персоналу; 4.Втрата прибутку.	5	2	10	1.Підтримування рівня відносин з постачальником; 2.Укладення довгострокового договору; 3.Збільшення кількості власних авто; 4.Пошук альтернативного партнера.	Фінансово-економічний відділ, керівництво компанії. До 6 місяців.
7	Зростання конкуренції і втрата обсягів продажів, тому що через рівень еміграції українців підприємству приходить все більше конкурувати з іноземним ринком.	1.Втрата рівню продажів; 2.Втрата прибутку; 3.Втрата потенційних клієнтів.	3	3	9	1.Створення рекламної кампанії для просування переваг і залучення клієнтів.	Маркетинговий відділ. Від 6 місяців до 1 року.
9	Репутація корпорації Тойота напряму впливає на офіційного представника, тому будь-які події, що зачіпляють цінність бренду Тойота, відобразяться на обсягах продажу підприємства.	1.Репутаційні втрати; 2.Втрата клієнтів; 3.Втрата обсягів продажу і прибутку.	3	3	9	1.Створення власного бренду; 2.Покращення відносин з клієнтами.	Маркетинговий відділ, відділ торгівлі автомобілями, відділ сервісу та продажу запасних частин. До 4 місяців.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
11	Надмірні показники ліквідності свідчать про неефективне використання наявних активів, що наражає грошові кошти та ринкову цінність компанії на втрати від підвищення інфляції.	1.Втрати активів; 2.Погіршення показників платоспроможності.	3	3	9	1.Оптимізація управління запасами; 2.Зміни в управлінні оборотними коштами. 3.Встановлення системи моніторингу за фінансовими результатами відділів.	Фінансово-економічний відділ. Від 6 місяців до 1 року.

Джерело: розробка автора

Ризик №3. Питання безпеки у наші часи є одним з найбільш пріоритетних, тому заходи для впливу на ризик є наднеобхідними. Підприємство має два шляхи дій: побудова власного підземного приміщення або оренда. Так як дилерський центр орендує салон, в якому здійснює роздрібну торгівлю, побудова власного підземного сховища є радше неможливою через складний процес узгодження з орендодавцем, і такий шлях потребує великих капіталовкладень, тому раціонально буде виїняти підходяще приміщення. Хоча цей захід значно збільшить додаткові витрати і собівартість продукції, реалізація ризику втрати партії автомобілей і, тим паче, працівників однозначно матиме непорівняно критичні наслідки для підприємства, і у цьому разі вартісні заходи на зниження ризику є виправданими.

Ризик №4. Найбільш збалансованим рішенням є зниження ризику за допомогою геджування. Ця діяльність спрямована на захист від втрат на майбутнє шляхом укладання угоди. У випадку дилерського центру відносини з єдиним постачальником «Тойота-Україна» є достатньо тривалими і довірчими для укладання такої угоди з фіксування, що могла б вберегти «Автосаміт на Столичному» від підвищення цін на поставки, які б стали вирішальними в питанні прибутковості. Геджування

використовується світовими лідерами будь-яких галузей, в тому числі такими компаніями як Apple Inc., Toyota Motor Corporation, Procter & Gamble, і, хоча угода, що буде укладена «Автосаміт на Столичному», очевидно, не буде такою вигідною як у випадках світових корпорацій, вона точно обмежить майбутній вплив ризику, а може навіть допоможе його уникнути.

Ризик №5. У ситуації, в якій зараз оперує дилерський центр, можна розглянути декілька варіантів стратегічного заходів на контроль ризику.

По-перше, це покращення відносин з дистриб'ютором «Тойота-Україна». Цей постачальник наразі є єдиним на ринку України, що займається розповсюдженням марки Тойота, саме тому важливо залишатися і підтримувати якісні відносини з ним. Для цього необхідно забезпечити чітку і відкриту комунікацію, регулярно організовувати наради для вирішення поточних питань, поширювати звітності і стратегічні цілі, взаємно підтримувати один одного, наприклад, у навчанні персоналу і у розвитку рекламних кампаній, визнавати досягнення і вдячність. Також для двосторонньої безпеки і збільшення довіри між партнерами потрібно заключити довгостроковий договір з умовами стабільних поставок.

По-друге, підприємству необхідно розробити план надзвичайних ситуацій, який би допоміг швидко відреагувати на події. Одним з прикладів є інвестиції у власні автомобілі. Так як «Автосаміт на Столичному» є дилером, він є платформою для продажу поставлених автомобілей, а значить, абсолютна більшість проданих транспортних засобів не є його власністю. Підприємство практикує викуп автомобілей, на місяць їх кількість варіюється від 1 до 3. Щоб створити умовний стратегічний запас на випадок проблем з постачальником, «Автосаміт на Столичному» повинен розглянути розширення інвестування у власні автомобілі, що змогло б виділити йому додатковий час у разі надзвичайної ситуації.

По-третє, підприємство може розширити свою діяльність і почати пошук альтернативних джерел постачання закордоном. У Польщі є склад автомобілей Тойота, з якого доставляються автомобілі дистриб'ютором. «Автосаміт на Столичному» може

розглянути варіант прямої взаємодії з цим складом. Проте, у зв'язку з поточним блокуванням кордону з Польщею, цей варіант може нести ще більш ризиків.

Ризик №7. Хоча іноземний ринок несе очевидну загрозу через переваги у часі доставки, ширший вибір автомобілів та поширеного стереотипу про кращу якість закордоном, тим не менш, питання бюрократії та комфорту покупки в цілому на боці вітчизняного ринку, і це є дуже вагомим фактором. Для зниження ризику необхідно використати інструменти маркетингу. Підприємство «Автосаміт на Столичному» повинно акцентувати на легкості в оформленні документації та можливості отримання фінансової допомоги від банківських установ у своїй рекламній кампанії та стратегії просування.

Ризик №9. На жаль, для цієї ситуації не доступні заходи для розподілу ризику, тому що у такому випадку і дистриб'ютор, і холдинг, і власне корпорація Тойота матимуть значний негативний результат. Проте «Автосаміт на Столичному» може впровадити деяку діяльність для часткового блокування наслідків. Наприклад, активна комунікація з клієнтами: відкрита та прозора комунікація створює лояльних покупців, і створення сталих і довірчих зв'язків з ними може допомогти у зниженні наслідків реалізованого ризику. До того ж, щоб посилити ефект, дилерський центр повинен розвивати і акцентувати увагу на власному бренді і цінностях, унікальність яких могла б відокремити салон від негативних зовнішніх подій.

Ризик №11. Найбільш корисною діяльністю є оптимізація управління запасами і управління оборотними коштами. Підприємству необхідно провести аналіз запасів і визначити їх оптимальні рівні на основі наявного попиту, переглянути умови заборгованості і зменшити час обороту коштів. Завдяки цьому можуть бути знайдені елементи грошових потоків, які використовуються найбільш неефективно і завищують показники ліквідності. Після ідентифікації проблемних місць у виробничому процесі необхідно застосувати практику постійного моніторингу, яка б автоматично оновлювала дані, і згідно з цим впроваджувати нові зміни. Також для дилерського центру важливо розглянути можливість інвестування у прибуткові

активи, наприклад, купівля найприбутковіших автомобілей, які б були у легкому доступі в салоні для клієнтів. В нагоді стане технологія «Lean»-виробництва, яка допоможе підприємству позбутися процесів і пропозицій, які нецікаві для цільового клієнта.

Останньою частиною реєстру ризиків є зона високих ризиків (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Реєстр ризиків (зона високих ризиків)

№	Опис ризику	Наслідки від реалізації ризику	Оцінка рівню втрат	Оцінка ймовірності настання	Оцінка кінцевої критичності	Заходи з впливу на ризик	Власники ризику та терміни
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Значна негативна зміна у попиті на автомобілі через світову тенденцію втрати автомобілем соціального статусу.	1.Критична втрата прибутку; 2.Втрата клієнтів; 3.Зупинка діяльності.	4	3	12	1.Розвиток послуги оренди авто; 2.Активний продаж авто зараз. 3.Нові партнерства, диверсифікація.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, стратегічний відділ. Від 1 до 2 років.
2	Зниження рівню прибутковості, тому що відповідність до стандартів офіційного дилера Тойота вимагає значних капіталовкладень, при цьому корпорація не оцінює можливість підприємства вкладати такі кошти.	1.Знижен-ня рівня платоспроможності; 2.Погіршення показників прибутковості; 3.Втрата альтернативних можливостей вкладання коштів.	3	5	15	1.Пошук фінансової підтримки у власників – «УкрАВТО»; 2.Перемови з корпорацією Тойота; 3.Пошук альтернативних джерел фінансування.	Керівництво компанії, фінансово-економічний відділ. Від 4 до 6 місяців.
6	Втрата обсягів продажу через	1.Втрата рівню	3	4	12	1.Адаптація цінової	Керівництво компанії,

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
	зниження плато-спроможності населення у зв'язку з рівнем інфляції та індексом споживчих цін на автомобілі та запчастини.	продажів; 2.Втрата прибутку; 3.Втрата клієнтів.				політики; 2.Розширення цільової аудиторії; 3.Партнерства з фінансовими установами.	маркетинговий відділ, фінансово-економічний відділ. Від 1 до 1,5 років.
10	Операційні витрати підприємства зростають кожного року, що псує операційну маржу та маржу чистого прибутку.	1.Банкрутство; 2.Погіршення всіх показників фінансового стану.	4	4	16	1.Оптимізація адміністративних витрат; 2.Оптимізація операційних витрат; 3.Зміни у штаті; 4.Зміна політики ціноутворення.	Фінансово-економічний і стратегічний відділ, керівництво компанії, відділ роботи з персоналом. До 1 року.
12	Неточності в передбаченнях попиту на наступні періоди через складність детально вивчати соціально-демографічні показники, наражають підприємство на невлучні закупівлі та, відповідно, на втрату прибутку.	1.Втрата прибутку; 2.Погіршення оборотності капіталу; 3.Погіршення фінансових показників.	3	4	12	1.Створення власної аналітичної системи або її аутсорсинг; 2.Оптимізація процесів для зменшення часу на реагування на зміни.	Стратегічний відділ, фінансово-економічний відділ. До 6 місяців.

Джерело: розробка автора

Ризик №1. На жаль, цей ризик все ближче до реалій автомобільної галузі, тому єдиним шляхом є ретельна підготовка і розширення альтернативних пропозицій.

По-перше, «Автосаміт на Столичному» повинен звернути увагу на пропозицію оренди автомобілів. На щастя, така послуга вже представлена у дилерському центрі, і початкові капіталовкладення вже були зроблені, що значно полегшує наступні кроки. Керівництву компанії необхідно уважно дослідити законодавчі і регуляторні питання, і визначити цінову політику для цієї послуги. На ринку присутні гравці, що спеціалізуються виключно на оренді транспортних засобів і мають неабиякий досвід, проте ця галузь в майбутньому буде лише розвиватися, тому необхідно вже зараз зайняти стабільну позицію на цьому ринку і запропонувати вигідні і якісні умови для клієнтів. Також для цієї діяльності необхідно купити власні автомобілі і розширити їх асортимент.

По-друге, поки менталітет українців все ще схильний до сприйняття власного автомобіля як показника статусу, необхідно впроваджувати маркетингові заходи для максимізації короткострокового прибутку. Необхідно зосередити увагу на аспектах зручності володіння автомобілем, безпеці і позиціонування його як інвестиції.

По-третє, стратегічне партнерство для створення більш інтегрованих продуктів. Знову звертаючись до послуги оренди автомобілів, корисним буде стратегічне партнерство з розробниками платформ. Така співпраця допоможе забезпечити зручний сервіс для клієнтів і безпеку у питанні відстежуванні транспортних засобів.

Ризик №2. Цей ризик постає дуже гостро, якщо розглядати той факт, що ремонті роботи на оновлення зовнішнього вигляду салону для відповідності новим стандартам корпорації Тойота у 2024 році становитимуть не менше 15 млн грн. Такі вкладення, хоч і є одноразовими, але негативно відображаються на фінансовому стані підприємства і потребують контролю. Найбільш ефективним заходом впливу є пошук фінансової допомоги.

Звісно, найбільш очевидним варіантом є переговори з холдингом «УкрАВТО». Компанія «УкрАВТО» напряму зацікавлена у відповідності «Автосаміт на Столичному» вимогам офіційного дилера і його продуктивності, тому є шанс отримання фінансової підтримки для виконання необхідних робіт. Більш

малоймовірним варіантом є переговори з корпорацією Тойота щодо зменшення вимог або надання матеріальної підтримки.

Іншим шляхом є пошук альтернативних джерел фінансування, наприклад, гранти, спонсорські програми і участь у галузевих фондах.

Ризик №6. Основна операційна діяльність підприємства потребує оптимізації.

По-перше, це створення гнучкої цінової політики. Необхідне проведення аналізу ринку і визначення платоспроможності населення, виходячи з чого можливе введення спеціальних програм та знижок для стимулювання попиту. Критичним є питання відновлення пропозиції відстрочення платежів, що була скасована з початком повномасштабної війни. Попри зниження оборотного капіталу таке рішення у довгостроковому результаті матиме позитивний вплив.

По-друге, це вихід на нових клієнтів. Розширення географії продажів і залучення нових клієнтів означає зменшення залежності від цільового ринку, який зараз у кризовому стані. Для цього необхідно продіагностувати потреби населення і виявити нові моделі автомобілей, наприклад, нижчого класу або електромобілів, які зараз нарощують фокус уваги.

По-третє, співпраця з фінансовими установами. Якщо раніше дослідження показало, що клієнти не потребують цієї послуги, у зв'язку з кардинальними змінами у економіці і у ситуації в країні в цілому, є сенс підняти це питання повторно. Укладення партнерських угод з банківськими та фінансовими установами можуть збільшити доступність придбання автомобіля для ширшого кола людей.

Ризик №10. Цей ризик потребує виключної уваги і постійних покращень в операційній діяльності підприємства, які будуть накопичувати невеликі досягнення у здійснення кінцевої мети.

Перше, що необхідно зробити, і що було виявлено у діагностиці внутрішнього середовища дилерського центру, це переглянути і мінімізувати адміністративні витрати. Їхній обсяг зростає кожного року не в залежності від обсягів продажів, що говорить про неефективну методику їх обрахування або недостатню кількість заходів

для їх зменшення. Для виконання цієї цілі потрібно автоматизувати процеси рутинних завдань, впровадити використання хмарних технологій і інвестувати у підвищення кваліфікації працівників.

По-друге, схожа ситуація прослідковується з категорією «Інші операційні витрати», що у 2023 році склали майже 15% від загальних витрат на виробництво. Попри такий високий показник, ця категорія не відслідковується в деталях, тобто виявити основні чинники зростання витрат в ній неможливо. Підприємство повинне детально проаналізувати цей елемент витрат і застосувати практики для його мінімізації.

По-третє, оптимізація штату. Хоча на підприємстві і високі показники виробітку на одну людину, особливо для послуг технічного обслуговування, перегляд штату може виявити реальну ефективність кожного працівника. Таке дослідження може виявити, що оптимальний рівень робочої сили нижчий за поточний, і внесення корективів зменшить витрати на оплату праці, які складають третину витрат на виробництво.

Останній захід для реагування на цей ризик є перегляд політики ціноутворення. Такі низькі показники маржі можуть свідчити про застарілий спосіб формування ціни на автомобілі, тому аналіз може виявити перспективні методи оптимізації для покращення прибутковості.

Ризик №12. Для формування цілісного підходу на зниження цього ризику необхідно використати наступні поради.

По-перше, покращення аналітичних методів. Сучасні аналітичні інструменти і штучний інтелект є чудовим тандемом для впровадження ефективної аналітичної моделі, яка допоможе у виявленні тенденцій ринку для прогнозування. Проте створення власної аналітичної системи є дороговартісним, тому більш реальною опцією є звернення до аутсорсингу цієї діяльності.

По-друге, вдосконалення системи управління запасами ЛТ, що не перший раз згадується у цій роботі. Як було з'ясовано у другому розділі, зараз темпи оновлення

продукції складають приблизно 1 місяць, при цьому час поставки автомобілю з Польщі становить 2-3 тижні. Якщо «Автосаміт на Столичному» скорегує одночасне замовлення автомобілів шляхом співпраці з клієнтами і сформує більш стабільний і регулярний об'єм поставок, роздрібнивши партії, вивільниться час на більш детальне аналізування ринку, а також швидкість реакції на зміни значно покращиться.

Такий об'ємний комплекс заходів, який необхідний для регулювання лише виявлених ризиків на підприємстві, ще раз доводить необхідність переходу до нової парадигми у ризик-менеджменті, а саме – створення комплексної, безперервної стратегії управління. Лише такий підхід до ризик-менеджменту здатен знизити рівень невизначеності і зробити можливим оперування ризиками на стадії, коли вони все ще не несуть прямої загрози.

З огляду на те, що абсолютна більшість ідентифікованих ризиків потребують втручання для зниження наслідків їхньої реалізації, і просто «дозволити» їм відбуватися ставить під загрозу існування підприємства взагалі, єдиним правильним варіантом є вибір стратегічного напрямку «зниження ризику».

Моєю рекомендацією є вибір конкретно стратегії активних дій. Вибір стратегії активних дій управління ризиками обумовлений потребою ефективного контролю та мінімізації впливу ризиків на підприємство. Ця стратегія передбачає активну і системну реакцію на ризики шляхом прийняття заходів, спрямованих на їхнє управління та зниження негативних наслідків, долучаючи всі можливі внутрішні і зовнішні засоби. Вона вимагає постійного моніторингу ризиків, швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі та впровадження превентивних заходів для запобігання можливим негативним подіям. Враховуючи динамічність сучасного бізнес-середовища та зростаючу конкуренцію, стратегія активних дій виявляється оптимальним вибором для забезпечення стійкості та успішності підприємства ТОВ «Автосаміт на Столичному».

Також після введення та експлуатування стратегії активних дій протягом, приблизно, двох років (детальніше про це у наступному підрозділі), я пропоную

впровадження елементів стратегії стабілізації. Вона характерна для компаній, що займають стійку позицію на ринку, і може бути реалізована за рахунок ускладнення і розширення моніторингових заходів для раннього виявлення ризиків, і впровадження відповідних превентивних дій. За зазначений період часу ідентифіковані ризики, що несуть пряму загрозу підприємству наразі, плануються бути подоланими, і тому фокус на попередженні реалізації ризиків буде доречним.

3.2. Формування обраної стратегії управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Формування стратегії активних дій потребує детального комплексного планування щодо власне її створення і, не менш важливо, впровадження її у всю систему організації. Розвиток такої стратегії управління ризиками це саме той елемент, в якому можливо об'єднати всі наявні ресурси, наприклад, працівників, технології, капітал, організаційні переваги, які необхідні для пом'якшення втрат спричинених внутрішніми чи зовнішніми загрозами.

Я пропоную ввести такі етапи реалізації стратегії активних дій, які, на мою думку, зможуть виконати всі вище зазначені пункти:

1. Діагностика внутрішнього стану підприємства, яка передбачає визначення всіх переваг та недоліків існуючої діяльності, з урахуванням зовнішнього впливу;
2. Визначення місії та завдань стратегії;
3. Вибір фінансово-економічних та інших показників, які б могли стати факторами успіху, і за якими можливо буде вираховувати прогрес реалізації стратегії;
4. Впровадження системи для безперервного процесу ідентифікації ризиків;

5. Впровадження систематизованих інструментів для оцінки ідентифікованих ризиків за ймовірністю їх настання та масштабами можливих втрат, які б об'єднували всю систему ризик-менеджменту за регламентом;
6. Власне створення інструкцій для здійснення впливу на ризики за прикладом заходів, що були запропоновані у цій роботі раніше;
7. Проведення постійного аналізу ідентифікованих і подоланих ризиків для того, щоб визначати найбільш проблемні точки в діяльності підприємства і, у майбутньому, оптимізувати ці проблемні місця;
8. Введення політики і процедур контролю за реалізацією стратегії з основними активностями у вигляді профілактичного, комп'ютерного та менеджерського контролю;
9. Створення зручних каналів комунікації та обміну інформації;
10. Заснування моніторингової системи для визначення ефективності та успішності просування стратегії з порівнянням бажаних, запланованих показників з реальними.

Для кращого сприйняття був розроблений алгоритм реалізації стратегії активних дій на підставі зазначених етапів (рис. 3.1.).

На меті такого алгоритму формування стратегії управління ризиками є створення циклічної, всеохоплюючої та довгострокової стратегії. Період її створення і впровадження рекомендується бути максимально скороченим, приблизно, до 2 місяців, а сам час її експлуатування, за моїми припущеннями, становитиме не менше двох років. Така цифра обґрунтована комплексом пропозицій, які були розроблені мною у попередньому підрозділі, так як найтриваліший час на реалізацію заходів щодо зниження ризику, а саме, ризику №1, становить два роки, що означає, що стратегія активних дій буде актуальна, щонайменше, протягом цього часу.

При цьому, що не менш важливо, запропоновані етапи реалізації стратегії активних дій утворюють складене й ефективне підґрунтя, яке у майбутньому підприємство зможе застосувати для нової, актуальнішої стратегії, наприклад,

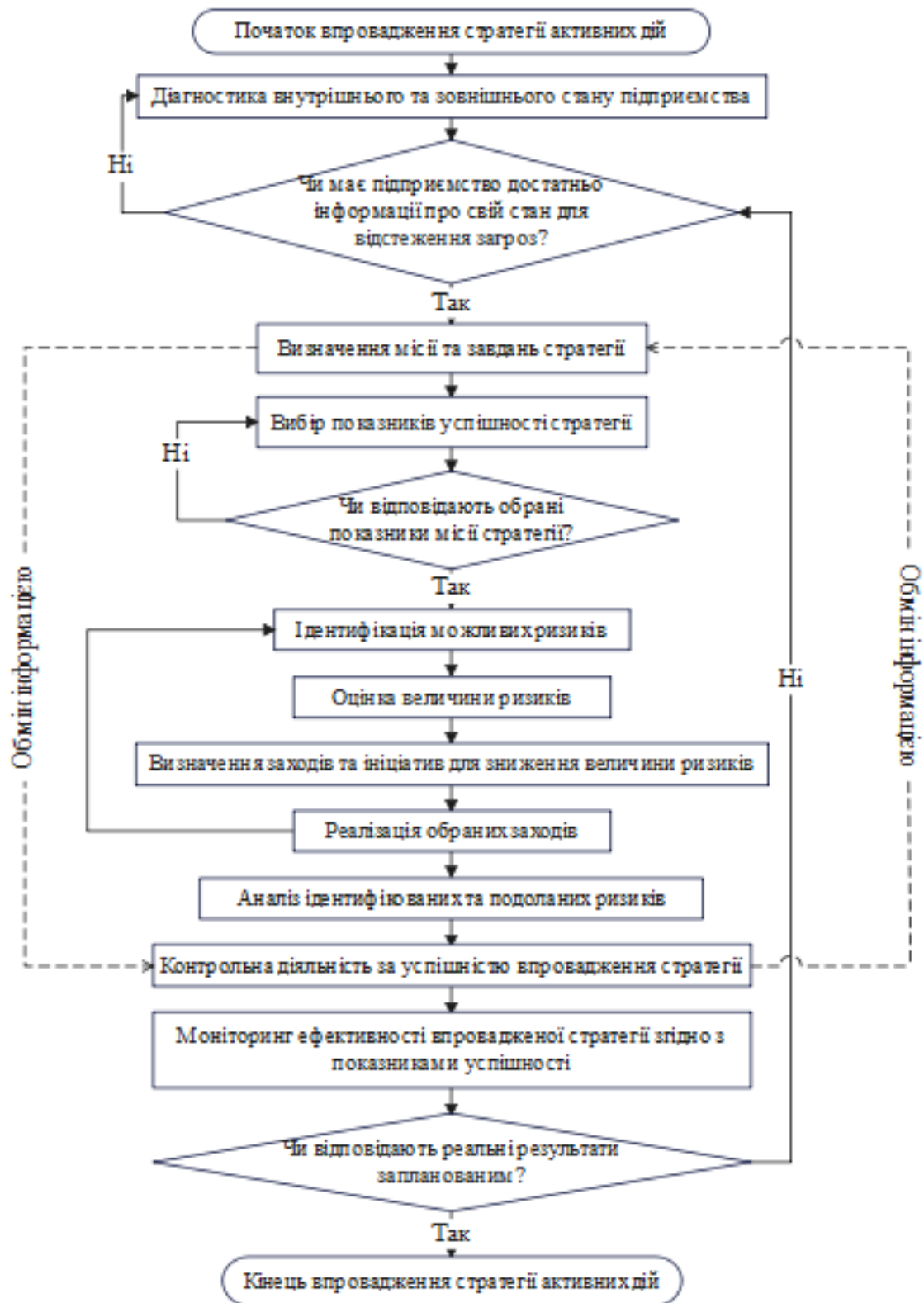


Рис. 3.1. Алгоритм реалізації стратегії активних дій для підприємства «Автосаміт на Столичному»

Джерело: розробка автора

стратегії стабілізації, яка стане доступна після вдалого завершення і досягнення цілей поточної стратегії. Це зекономить підприємству багато ресурсів, як матеріальних, так і часових.

Тепер детальніше про етапи реалізації стратегії активних дій.

Впровадження будь-якої стратегії управління ризиками починається з аналізу внутрішнього та зовнішнього стану підприємства, зокрема, вже наявних інструментів ризик-менеджменту. На цьому етапі доречно використати такі методи аналізу, як наприклад, SWOT, PESTLE, аналіз конкурентоспроможності, фінансових показників тощо, а також звернутися до спеціалістів ззовні. Я пропоную ТОВ «Автосаміт на Столичному» використати результати мого власного дослідження, що є результатом практики і глибинного дослідження підприємства. Також важливим є впровадження культури такого періодичного аналізу для виявлення нових можливостей чи загроз з боку ринку або операційної діяльності самого підприємства.

Другий етап – визначення чіткої місії та завдань стратегії. Місією стратегії активних дій є забезпечення стабільності й стійкості в умовах невизначеності за рахунок використання зовнішніх та внутрішніх засобів для зниження ймовірності настання або розмірів втрат ризиків. Серед завдань стратегії можна виділити наступні:

- створення ефективної системи виявлення ризиків;
- впровадження однорідної системи для оцінки ризиків;
- створення умов для швидкого застосування обраних заходів зниження ризиків;
- здійснення контрольної діяльності;
- впровадження комунікаційної системи;
- моніторингова діяльність для адаптації стратегії управління ризиками під поточні умови;
- створення циклічної системи ризик-менеджменту, що дозволить виявляти ризики на ранніх стадіях, і стане базою для переходу до нової стратегії.

Третій етап – визначення показників успішності. Виходячи з проведеного аналізу, найбільшими перепонами до розвитку ТОВ «Автосаміт на Столичному» є елементи звіту про фінансовий результат. Я пропоную зосередитися саме на зниженні собівартості реалізованої продукції за рахунок зниження витрат на її виробництво, конкретніше – статей «Матеріальні затрати» й «Інші операційні витрати», зниження адміністративних та інших операційних витрат, і покращення операційної маржі.

Четвертий етап реалізації стратегії – впровадження системи для виявлення ризиків. Під час цього кроку використовується весь накопичений арсенал інформації про підприємство, і формуються потенційні ризики. Для кожного виявленого ризику розробляються конкретні сценарії, які визначають, як цей ризик може реалізуватися. Це допомагає зрозуміти можливі наслідки та розробити заходи для управління цими ризиками. Далі всі ідентифіковані ризики повинні бути класифікованими за різними категоріями відповідно до їхньої природи, походження або впливу на підприємство, для подальшого використання цієї інформації в попереджувальній діяльності.

П'ятий етап - впровадження систематизованих інструментів для оцінки ідентифікованих ризиків та встановлення пріоритетів. Цей інструментарій повинен бути наявним в кожному відділі і бути ідентичним, для того щоб оцінка була зрозумілою для кожного працівника, і могла би якнайлегше пояснити сутність ризику та його небезпеку. У цьому питанні лаконічність і простота в користуванні є ключовими. Наразі існує незліченна кількість платформ для виконання цієї задачі.

Моєю рекомендацією є «Cascade» — найкраща у світі платформа для реалізації стратегій, яка усуває хаос у веденні бізнесу, щоб допомогти підприємствам рухатися вперед. Cascade служить мозком організації, пропонуючи єдину платформу, яка охоплює всю екосистему. За допомогою Cascade можна отримати чітке уявлення про потенційні загрози та ввести потужну стратегію управління ризиками для їх проактивного усунення [51].

Ця платформа надає ряд переваг в порівнянні з конкурентами. По-перше, встановлення цієї платформи і початок її використання відбувається за лічені тижні, а

не місяці: попри власне легкість її впровадження, вона є зрозумілою для кожного працівника і не потребує довгого навчання. По-друге, комплекс інтегрованих інструментів, що доступні в Cascade, зменшують потребу у вкладенні зусиль в менеджмент ризиків майже до нуля. По-третє, разом із платформою підприємству надається доступ до команди спеціалістів, які консультуватимуть і надаватимуть безпосередню допомогу у втіленні і корегуванні обраної стратегії. По-четверте, для того щоб визначитись чи підходить ця платформа конкретно для «Автосаміт на Столичному», є можливість скористуватися пропозицією демо-версії перед остаточною покупкою: у ній доступні всі необхідні інструменти і вона є безкоштовною.

Експлуатація платформи Cascade виконує такі функції, що необхідні для формування стратегії активних дій [52]:

- централізація виконання стратегії;
- автоматичне порівняння обраних показників успішності в реальності до бажаних результатів;
- діагностика та узгодження ініціатив, заходів для зниження величини ризиків у самій платформі;
- можливість створення мап пріоритетів, мап залежності ризиків відповідно до причин виникнення для укріплення стратегії в майбутньому.

Сам процес оцінки ризиків відбувається дуже просто [51]:

1. Кожний працівник з доступом може додати виявлений ризик у вигляді змістовної назви й опису, і він буде видимий для всіх користувачів;
2. Далі, користуючись інструментами платформи, працівник, що додав ризик, визначає за шкалою від 1 до 10 ймовірність реалізації події і рівень втрат;
3. На основі цих факторів Cascade автоматично розраховує та відображає оцінку ризику, щоб оцінити серйозність кожного ризику, скеровуючи процес прийняття рішень.

Наступним етапом реалізації стратегії активних дій є визначення та вибір ініціатив для зниження величини ідентифікованих ризиків. Обраний стратегічний напрям повинен стати базовим вектором у виборі шляхів реагування на конкретні ризики, а, тобто, активно атакувати загрози і використовувати в цьому процесі всі доступні засоби. Наразі підприємство «Автосаміт на Столичному» може виконати запропоновані у попередньому підрозділі цієї роботи заходи для зниження ризиків, підсумовані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Кінцевий реєстр ідентифікованих ризиків з заходами зниження їхньої величини
(без оцінок величини ризиків)**

№	Опис ризику	Заходи з впливу на ризик	Власники ризику та терміни
1	2	3	4
1	Значна негативна зміна у попиті на автомобілі через світову тенденцію втрати автомобілем соціального статусу.	1.Розвиток послуги оренди авто; 2.Активний продаж авто зараз; 3.Нові партнерства, диверсифікація.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, стратегічний відділ. Від 1 до 2 років.
2	Зниження рівню прибутковості, тому що відповідність до стандартів офіційного дилера Тойота вимагає значних капіталовкладень, при цьому корпорація не оцінює можливість підприємства вкладати такі кошти.	1..Пошук фінансової підтримки у власників – «УкрАВТО»; 2.Перемови з корпорацією Тойота; 3.Пошук альтернативних джерел фінансування.	Керівництво компанії, фінансово-економічний відділ. Від 4 до 6 місяців.
3	Через повномасштабну війну безпека будівлі та інших нерухомих ресурсів під питанням, що наражає на небезпеку наявну продукцію і працівників.	1.Побудова або оренда підземного приміщення.	Керівництво компанії. До 6 місяців.
4	Через повномасштабне вторгнення ланцюги постачання можуть змінитися, що вплине на собівартість продукції і знизить прибутковість.	1.Укладання двосторонньої угоди з постачальником.	Фінансово-економічний відділ, керівництво компанії. До 6 місяців.
5	Підприємство залежить від єдиного постачальника, і у разі дискomунікації, банкрутства чи інших проблем у ПП «Тойота-Україна», «Автосаміт на	1.Підтримування рівня відносин з постачальником; 2.Укладення довгострокового договору; 3.Збільшення кількості	Фінансово-економічний відділ, керівництво компанії. До 6 місяців.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
	Столичному» залишається без поставок, а значить – без продажів.	власних авто; 4.Пошук альтернативного партнера.	
6	Втрата обсягів продажу через зниження платоспроможності населення у зв'язку з рівнем інфляції та індексом споживчих цін на автомобілі та запчастини.	1.Адаптація цінової політики; 2.Розширення цільової аудиторії; 3.Партнерства з фінансовими установами.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, фінансово-економічний відділ. Від 1 до 1,5 років.
7	Зростання конкуренції і втрата обсягів продажів, тому що через рівень еміграції українців підприємству приходится все більше конкурувати з іноземним ринком.	1. Створення рекламної кампанії для просування переваг і залучення клієнтів.	Маркетинговий відділ. Від 6 місяців до 1 року.
8	Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через відкриття нових дилерських центрів у місті Києві через привабливість регіону.	1.Вдосконалення асортименту продукції та послуг; 2.Актуалізація діяльності згідно з поточними умовами на ринку.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, стратегічний відділ; Від 1 до 2 років.
9	Репутація корпорації Тойота напряду впливає на офіційного представника, тому будь-які події, що зачіпляють цінність бренду Тойота, відобразяться на обсягах продажу підприємства.	1.Створення власного бренду; 2.Покращення відносин з клієнтами.	Маркетинговий відділ, відділ торгівлі автомобілями, відділ сервісу та продажу запасних частин. До 4 місяців.
10	Операційні витрати підприємства зростають кожного року, що псує операційну маржу та маржу чистого прибутку.	1.Оптимізація адміністративних витрат; 2.Оптимізація операційних витрат; 3.Зміни у штаті; 4.Зміна політики ціноутворення.	Фінансово-економічний і стратегічний відділ, керівництво компанії, відділ роботи з персоналом. До 1 року.
11	Надмірні показники ліквідності свідчать про неефективне використання наявних активів, що наражає грошові кошти та ринкову цінність компанії на втрати від підвищення інфляції.	1.Оптимізація управління запасами; 2.Зміни в управлінні оборотними коштами. 3.Встановлення системи моніторингу за фінансовими результатами відділів.	Фінансово-економічний відділ. Від 6 місяців до 1 року.
12	Неточності в передбаченнях попиту на наступні періоди через складність детально вивчати	1.Створення власної аналітичної системи або її аутсорсинг;	Стратегічний відділ, фінансово-економічний відділ.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
	соціально-демографічні показники, наражають підприємство на невлучні закупівлі та, відповідно, на втрату прибутку.	2.Оптимізація процесів для зменшення часу на реагування на зміни.	До 6 місяців.

Джерело: розробка автора

Проте важливо розуміти, що 12 виявлених ризиків є лише, умовно, вибіркою, і навіть зараз, скоріше за все, підприємство стикається з ще більшою кількістю загроз. А також з закриттям однієї проблеми обов'язково з'являтиметься нова, тому окрім фокусу на подолання ризиків, зосередитися необхідно на створенні арсеналу способів зниження ризиків.

У цьому питанні платформа Cascade також стане в нагоді: вона надає весь необхідний інструментарій для пропозиції ініціатив та їх затвердження у самій системі. Це працює таким чином: менеджер, що є відповідальним за ризик, додає до створеного на минулому етапі ризику конкретні завдання, які повинні бути виконані для зниження величини ризику. Далі обрані ним заходи затверджуються вищим керівництвом, знову у самій Cascade, що зберігає час в порівнянні з альтернативними методами. На платформі менеджер також має змогу поставити відповідального за виконанням прописаних дій, і по їх завершенню поставити «прапорці». Отже, Cascade дає змогу відстежувати кількість виконаних завдань, забезпечуючи видимість і прозорість прогресу.

Сьомим етапом реалізації стратегії є проведення аналізу поточних і знешкоджених ризиків стосовно причин їхнього виникнення. Cascade має функцію створення мап залежності ризиків від джерел походження, завдяки якій керівники відділів мають зручний практичний спосіб для пояснення підлеглим завдань для зниження величин ризиків, що важливо для створення більшого розуміння на шляху до спрямовування дій всього персоналу на досягнення місії стратегії. А також такий функціонал стане в нагоді у звітуванні результатів вищому керівництву. Важливо

пам'ятати, що такий етап у формуванні стратегії активних дій не є одноразовим, а повинен бути саме періодичним. Моєю пропозицією є проведення цього аналізу кожного кварталу.

Восьмим етапом є контрольна діяльність за просуванням впровадження заходів для реалізації стратегії. Мною були обрані такі основні активності: профілактичний, комп'ютерний і менеджерський контроль. Профілактичний контроль рекомендується проводитися кожний місяць протягом перших пів року формування стратегії активних дій, далі його проведення буде достатнім раз на квартал. Профілактичний контроль є аналізом результатів комп'ютерного і менеджерського контролю. Попри вже зазначені переваги платформи Cascade, вона допоможе і в процесі комп'ютерного контролю: керівники відділів мають доступ до перегляду частоти і тривалості використання платформи. Бажано ця активність повинна відбуватися раз на місяць. Менеджерський контроль реалізовується у вигляді нарад і індивідуальних розмов з працівниками з ціллю їхнього заохочення до процесу впровадження стратегії активних дій, і він повинен відбуватися, на перших етапах, не менше ніж одного разу на два тижні.

Дев'ятий етап – впровадження системи комунікації й обміну інформацією. Cascade цілком виконує цю потребу, створюючи єдиний механізм, в якому пов'язані всі ланки і відділи підприємства.

Останній етап реалізації – моніторинг ефективності просування стратегії активних дій. Як вже було визначено, показниками успіху є зниження адміністративних витрат, деяких елементів собівартості і збільшення операційної маржі. Моніторинг цих показників є відповідальністю фінансово-економічного відділу, та головне питання полягає в інтерпретації та поясненні прогресу і необхідних змін іншим працівникам. Для цього необхідно впровадити культуру проведення окремих нарад з керівниками відділів для відстеження прогресу, які повинні відбуватися не рідше одного разу на місяць у перші пів року. Таким чином, у разі непередбачених змін на ринку, підприємство матиме змогу швидко зреагувати на них та адаптувати заходи на зниження ризиків.

Для зручності я пропоную фінансово-економічному відділу використовувати програму для аналітики даних – стек ELK (англ. ELK Stack). Це є набором програмних продуктів, що використовуються для збору, аналізу, зберігання та візуалізації записів та файлів на підприємстві в реальному часі. Ця технологія використовується у багатьох галузях, таких як ІТ, адміністрування, фінанси тощо. Для відносно невеликого підприємства як «Автосаміт на Столичному» це є відкритим, а головне, безкоштовним рішенням, на відміну від інших систем для аналізу даних. Проте підприємство все одно повинно буде виділити кошти на навчання спеціаліста з відділу інформаційних технологій для налаштування і управління цим інструментом.

Отже, запропоновані етапи формування стратегії активних дій вже за 2 місяці впровадять зрозумілу, керовану та ефективну систему управління ризиками. Для простішого наочного сприйняття етапи реалізації були узагальнені на рис. 3.2.

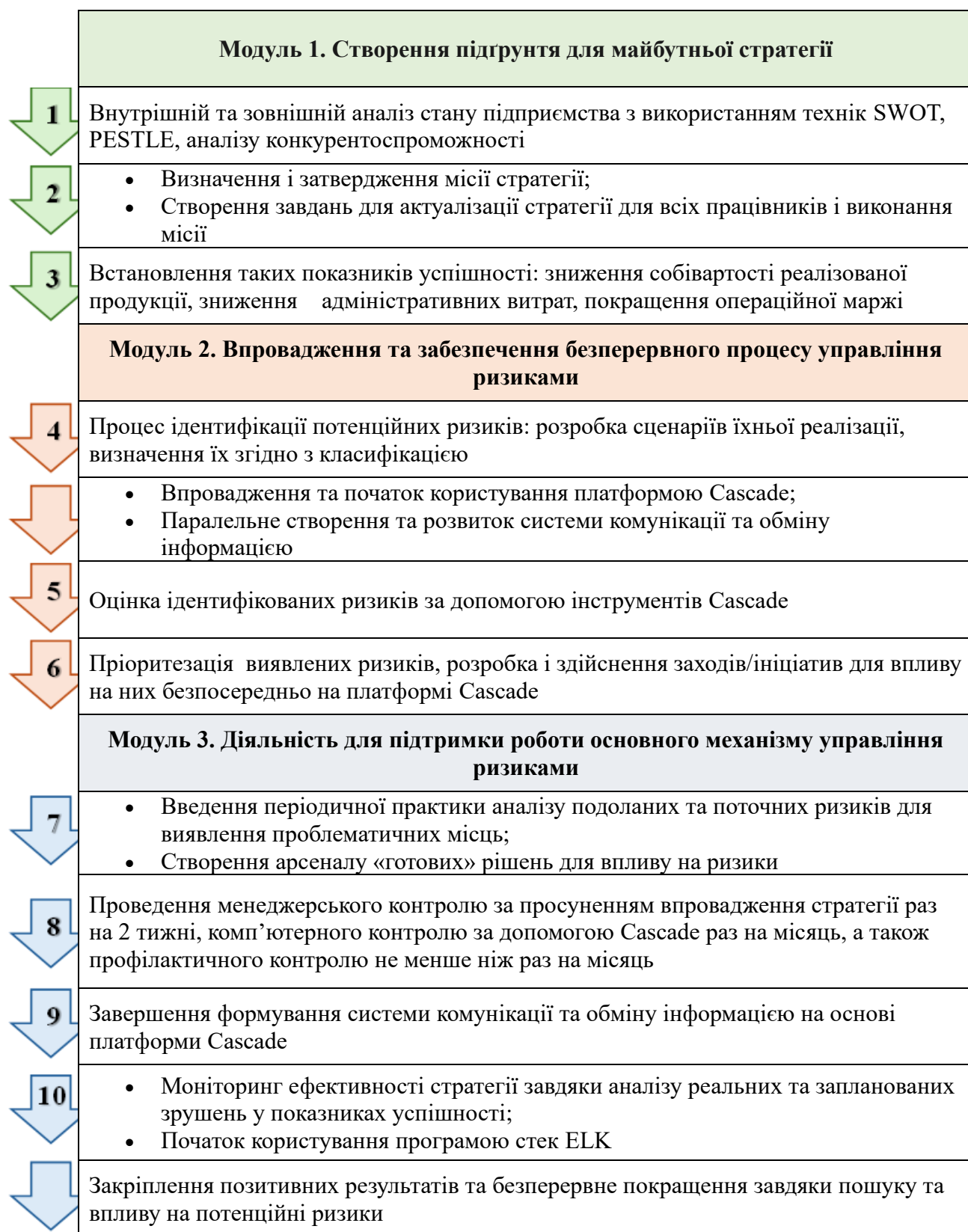


Рис. 3.2. Детальне схематичне зображення етапів реалізації стратегії активних дій

Джерело: розробка автора

3.3. Оцінка ефективності обраної стратегії управління ризиками на ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Впровадження такої агресивної стратегії управління ризиками разом із використанням платформи Cascade означає помітні зрушення вже у перші квартали запланованих нововведень.

Розробники платформи обіцяють наступні результати стосовно фактичних змін [53]:

- покращення показників успішності, що були обрані для стратегії на 35% вже у першому році, у нашому випадку – операційної маржі;
- зниження витрат на виробництво та інших операційних витрат на 20% вже у першому році;
- повернення річної інвестиції в користування платформою у трикратному розмірі менше ніж за рік;
- досягнення цільового росту чистого доходу від реалізації продукції визначеного в стратегії.

Звісно, у маркетингових цілях такі передбачені результати є завищеними і теоретичними, тому я встановлю практичну реалізацію покращень як 80% від теоретичної.

Таким чином, завдяки впровадженню стратегії активних дій вже у 2024 році «Автосаміт на Столичному» операційна маржа виросте на 28% у порівнянні з 2023 роком, і становитиме щонайменше 0,043. Виходячи з результатів діяльності підприємства за останні роки і враховуючи поступове зниження показника протягом них, таке покращення суттєво відобразиться на фінансовому стані підприємства.

Також у 2024 році результатом дотримання рекомендацій щодо впровадження стратегії активних дій стане зниження двох статей витрат на виробництво продукції на 16%. Підставою для розрахунку «Матеріальних затрат» та «Інших операційних витрат» стане метод відсотку від продажів. За цим методом за визначеним прогнозом

чистого доходу у 2024 році, згідно до відсоткового відношення обраних статей до власне чистого доходу за 2023-й рік, будуть розраховані «Матеріальні затрати» й «Інші операційні витрати» і, у зв'язку з впровадженими змінами протягом стратегії, вони впадуть на 16%, і становитимуть 80 281 і 26 180 тис. грн відповідно. Це потягне ланцюжкову реакцію, в ході якої у 2024 році собівартість реалізованої продукції також помітно впаде.

При цьому це не означатиме падіння чистого доходу від реалізації, навпаки, така стратегія передбачає його підвищення. Проте, враховуючи ситуацію в країні, стан ринку і факт того, що у 2023 році попри кризу «Автосаміт на Столичному» зміг повернутися до довоєнного показника, я припускаю, що чистий дохід у 2024 році залишиться майже незмінним. Враховуючи інфляцію цін на автомобільну продукцію та інші зовнішні фактори впливу, я підвищу цей показник лише на 2% для майбутніх розрахунків, і він становитиме 1 152 375 тис. грн у 2024 році.

Так само завдяки обраній стратегії у 2024 році на 16% знизяться й адміністративні витрати: у 2023 році вони становили 22 456 тис. грн, тоді у 2024 вони будуть лише 18 846 тис. грн. Такий рівень адміністративних витрат спостерігався у часи до повномасштабної війни, що є значним покращенням.

До того ж, оплата за користування самою платформою Cascade, що є елементом адміністративних витрат, для такого невеликого підприємства як «Автосаміт на Столичному» коштуватиме 25 доларів на місяць, тобто, 300 доларів за рік користування. Тоді, за практичним розрахунком, у 2024 році ця інвестиція повинна повернутися в 2,4 рази більшою, точніше, у розмірі 720 доларів. Таким чином, з визначних вище адміністративних витрат за 2024 рік я повинна вирахувати 420 доларів. За середнім курсом долара в банках станом на 01.05.2024 це 16 758 грн. Тобто, адміністративні витрати у 2024 році складатимуть приблизно 18 829 тис. грн.

Після року оперування і остаточного пристосування підприємства до нової стратегії управління ризиками, яка, як було визначено у минулому підрозділі, триватиме 2 роки, і впровадженою у зв'язку з цим системи, основні загрози буде

подолано, і вже у 2025 році керівництво «Автосаміт на Столичному» і відповідальний відділ за реалізацію стратегії, тобто, фінансово-економічний, повинні встановити цільові зниження або зменшення конкретних показників успішності. Я припускаю наступні цілі:

1. Збільшення чистого доходу від реалізації на 3%;
2. Зменшення елементів собівартості продукції на 1,5%;
3. Зменшення адміністративних витрат на 2%;
4. Збільшення операційної маржі мінімум на 0,005 одиниці.

Мною були обрані саме такі відносно низькі цільові зміни у зв'язку з тим, що заплановані заходи на зниження ризиків у більшості будуть реалізовані і, відповідно, матимуть ефект на фінансовий стан підприємства у першому році дотримання стратегії активних дій, а вже у наступному році, тобто, 2025-ому стратегія буде спрямована на стабілізацію та закріплення успіхів 2024 року.

На основі вищезазначених результатів та моїх припущень у цьому підрозділі я спроектувала звіт про фінансові результати діяльності «Автосаміт на Столичному» на 2024 і 2025 роки (табл. 3.5.). Всі статті, окрім собівартості реалізованої продукції, що не були описані до цього спроектовані на підставі методу відсотку від продажів, тобто, вираховані у вигляді відсотку від чистого доходу від реалізації продукції згідно з даними попереднього операційного року.

Щодо собівартості, у 2023 році витрати на виробництво продукції становили 204 395 тис. грн і складали 19,6% від собівартості реалізованої продукції, що становила 1 042 056 тис. грн. Враховуючи таку співзалежність, собівартість у 2024 і 2025 роках у табл. 3.5. буде спрогнозована з використанням саме показника витрат на виробництво.

Отже, за моїм прогнозом результати фінансової діяльності «Автосаміт на Столичному» зазнають кардинальних змін, особливо у 2024 році. Дії, що були спрямовані на зниження величин ризиків згідно зі стратегією, матимуть кардинальний вплив на собівартість реалізованої продукції. У 2024 році навіть попри зростання

Таблиця 3.5

**Спроектований звіт про фінансові результати «Автосаміт на Столичному» на
2024-2025 роки**

Стаття	Код рядка	Значення показників, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн	
		2023	2024	2025	2024- 2023	2025- 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 129 779	1 152 375	1 186 946	22 596	34 571
Матеріальні затрати	2500	(93 699)	(80 281)	(81 449)	-13 418	1 168
Витрати на оплату праці	2505	(65 014)	(66 314)	(68 304)	1 300	1 989
Відрахування на соціальні заходи	2510	(13 851)	(14 128)	(14 552)	277	424
Амортизація	2515	(1 276)	(1 302)	(1 341)	26	39
Інші операційні витрати	2520	(30 555)	(26 180)	(26 560)	-4 375	381
Разом	2550	(204 395)	(188 205)	(192 206)	-16 190	4 001
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 042 056)	(960 228)	(980 643)	-81 828	20 415
Валовий:						
прибуток	2090	87 723	192 147	206 303	104 424	14 156
Інші операційні доходи	2120	1 943	1 982	2 041	39	59
Адміністративні витрати	2130	(22 436)	(18 829)	(18 453)	-3 607	-377
Витрати на збут	2150	(27 520)	(28 070)	(28 913)	550	842
Інші операційні витрати	2180	(897)	(915)	(942)	18	27
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	2190	38 813	146 314	160 037	107 501	13 723
Інші фінансові доходи	2220	113	115	119	2	3
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	2290	38 926	146 429	160 155	107 503	13 726
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 005)	(26 357)	(28 828)	19 352	2 471
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350	31 921	120 072	131 327	88 151	11 256
Маржа операційного прибутку	-	0,034	0,127	0,135	0,093	0,008
Маржа чистого прибутку	-	0,028	0,104	0,111	0,076	0,006

Джерело: розробка автора

чистого доходу витрати на виробництво продукції завдяки оптимізації «Інших операційних витрат» та «Матеріальних затрат» у порівнянні з 2023 роком будуть знижені на 16 190 тис. грн. Відповідно, це впливає і на собівартість, яка у 2024 році буде меншою за 2023 рік на 81 828 тис. грн.

Також адміністративні витрати у ході стратегії будуть під більш уважним контролем і поступово знижуватимуться: на 3 607 і 377 тис. грн у 2024 і 2025 роках відповідно.

Основним досягненням є значне покращення показника операційної маржі, що у 2024 році збільшився на 0,093 одиниці, а потім на ще 0,08 одиниць у 2025. Такі результати навіть перебільшують очікувані результати за передбаченнями розробників платформи Cascade. Це неймовірний крок для підприємства на шляху до стабільності й ефективного використання активів, що відкриває перспективи на розширення у майбутньому.

Найважливіше, що такі прогнози є реальними, тому що вони відбуваються не через штучне завищення чистого доходу, а досягаються саме оптимізацією необхідних процесів, які були визначені за стратегією активних дій управління ризиками.

Також впровадження зручної системи контролю і системи обміну інформацією у поєднанні з Cascade підвищать ефективність діяльності компанії у наступних питаннях [53]:

1. Збереження коштів на часі, що використовується для створення звітностей з реалізації стратегії та збереження та обробки даних вже у перший квартал користування платформою;
2. Усунення всіх неузгоджених та неприбуткових проектів менше ніж за рік;
3. Прискорення реалізації ключових стратегічних ініціатив завдяки прозорій системі, що дозволяє відслідковувати залежність ризиків від їхньої природи;
4. Безперервна економія на операційних витратах завдяки кращому визначенню пріоритетів стосовно важливості з точки зору досягання місії стратегії.

Попри очевидні матеріальні переваги, що передбачаються в результаті запропонованої стратегії, соціальний елемент функціонування дилерського центру не залишається без уваги і змінюватиметься завдяки впровадженню заходів, що були описані у підрозділі 3.1.

По-перше, «Автосаміт на Столичному» отримає статус безпечного і надійного роботодавця на ринку. Піклування про здоров'я своїх працівників у часи повномасштабної війни є важливим критерієм для людей, що шукають роботу. Такий соціальний статус залучатиме талановитий персонал і спонукатиме тих хто вже є у штаті до довготривалої співпраці. Також у перспективі це вплине на збільшення продуктивності та ефективності працівників, що відобразиться на фінансовому стані підприємства. Така компанія позитивно сприйматиметься і серед громадськості, що є важливим, враховуючи високу соціальну залученість дилерського центру.

По-друге, зміни призведуть і до створення власного бренду унікального гравця на ринку. Розширення асортименту, інтегрована продукція та якісна послуга оренди автомобіля від перевіреного дилера залучатимуть нову аудиторію по звернення за послугами до «Автосаміт на Столичному», при чому це можуть бути клієнти з абсолютно нових сегментів. До того ж спеціальні пропозиції та відстрочка платежів повернуть лояльних покупців і збільшать продажі. Зміни у ризик-менеджменті призведуть до значного збільшення присутності на ринку, що є абсолютно заслуженим, враховуючи різноманітність послуг.

По-третє, використання пропозицій вплине і на репутацію «Автосаміт на Столичному» у бізнес-середовищі, особливо на рівні дистриб'ютор-дилер. «Тойота-Україна» матиме гарантійну впевненість у поверненні коштів та надійності дилерського центру загалом, а завдяки довгостроковим договорам обидві сторони матимуть фінансовий захист в разі непередбачуваних ситуацій. Для такого часу як зараз, впевненість та можливість подумати наперед є неабиякою перевагою у виборі партнера. Також така репутація розвине дилерський центр у сфері грантів, довірчі

відносини з дистриб'ютором повисять привабливість «Автосаміт на Столичному» для замовників, а також для потенційних спонсорів фінансової підтримки.

На завершення, як вже було зазначено раніше, створена стратегія активних дій створить систему управління ризиками, яка буде підґрунтям для наступних адаптацій або кардинальних змін напрямків стратегії. У питанні ризик-менеджменту гнучкість є надважливим критерієм, який є абсолютною перевагою на ринку.

Висновки до розділу 3.

На підставі аналізу ризиків складено реєстр ризиків, завдяки якому було визначено та порекомендовано чисельні заходи із зниження величини ризиків, а також визначено їхніх власників. Результатом проведеної роботи став вибір та обґрунтування стратегії управління ризиками – стратегії активних дій, мета якої спрямовувати всі доступні внутрішні та зовнішні ресурси на зниження впливу ризиків. Також була висунута рекомендація про перегляд актуальності обраної стратегії через 2 роки її експлуатування.

Сформована для подальшої реалізації стратегія активних дій з 10 основними етапами, які у кінцевому результаті створять всеохоплюючу, довгострокову і циклічну стратегію управління ризиками. Місією стратегії активних дій визначено забезпечення стабільності й стійкості в умовах постійної невизначеності. Основним інструментом для впровадження стратегії була визначена всесвітньо відома платформа Cascade, використання якої забезпечить зручну і просту систему для виявлення й оцінки ризиків, а також створить канали комунікації та обміну даними на всіх рівнях підприємства. Також представлені рекомендації щодо контрольної діяльності і моніторингової системи з використанням програми «стек ELK».

Проведена оцінка ефективності обраної стратегії управління ризиками ТОВ «Автосаміт на Столичному» і визначено, що основними фінансовими результатами у 2024 році після її впровадження стануть: мінімальне зростання операційної маржі на 0,043 одиниці, зниження елементів витрат на виробництво «Матеріальні затрати» та «Інші операційні витрати» на 16%, відповідно, з пропорційним падінням собівартості

реалізованої продукції, падіння адміністративних витрат на 16%. У 2025 році визначено, що стратегія активних дій повинна принести наступні результати: збільшення чистого доходу від реалізації на 3%, зменшення елементів собівартості продукції на 1,5%, зменшення адміністративних витрат на 2% та збільшення операційної маржі мінімум на 0,005 одиниці. На основі передбачень був спроектований звіт про фінансові результати «Автосаміт на Столичному» на 2024 і 2025 роки, і визначено, що очікується значене покращення показника операційної маржі. Також передбачаються і нефінансові покращення, наприклад, оптимізація процесу створення звітностей та обробки даних, прискорення реалізації основних стратегічних ініціатив, покращення репутації, розвиток власного бренду.

ВИСНОВКИ

Управління ризиками на підприємстві є невід'ємною діяльністю без якої максимізація результатів та оптимізація проблемних процесів є неможливими. У часи різких змін на світовому ринку та постійної невизначеності саме сформована стратегія управління ризиками допоможе компанії стабільно протистояти загрозам і залишатися конкурентоспроможною.

При дослідженні економічної сутності ризику, його історії та класифікації було визначено, що власне ризик, що є об'єктом управління, хоч не має одноставно затвердженого тлумачення, має характеристики ймовірнісної події з непередбачуваними або малопередбачуваними наслідками, що виникла як результат невизначеності зовнішніх факторів впливу на будь-якому етапі діяльності підприємства. Початком дослідження ризику і виникнення його початкового трактування стало XIII сторіччя, і вже у XVII сторіччі була виведена теорія ймовірності, що дала можливість математичного розрахунку випадкових подій, тобто, у вузькому розумінні – ризиків. Вже у XIX сторіччі виникла наука ризикологія, яку започаткував Й. Тетенс, чим дав поштовх для подальшого дослідження явища «ризик». Всього за одне сторіччя ризикологія набула розголосу та зацікавленості зі сторони вчених у таких масштабах, що за цей короткий час існування науки як окремої одиниці вже існує дві школи ризикології – класична та неокласична. Визначено, що основна різниця шкіл полягає у сприйнятті самого явища ризику, а саме: неокласики почали розмежовувати «ризик» та «невизначеність», а також звернули увагу не на математичний аспект розрахунку величини ризиків, а на важливість передбачень дій третіх осіб для впровадження превентивних заходів. Попри мою суб'єктивну схильність до засад неокласичної школи, математичні засади, що були створені представниками класичної школи, є до сих пір актуальними та незаперечними. Також у ході цього дослідження було виявлено, що «ризики» є об'ємною категорією і їхнє детальне вивчення можливе лише за умови класифікації їх на види. Основними

загальними групами ризиків є поділ за масштабом, наслідками, природою походження, джерелами виникнення, ступенем обґрунтованості рішення тощо. Детальніше було розглянуто категорію підприємницького ризику, який притаманний щоденним бізнес-процесам на підприємстві, і виявлено, що ця категорія може бути поділена на більш дрібні підвиди, наприклад, чисті та спекулятивні ризики за результатом реалізації, комерційні та фінансові за етапом діяльності, на якому вони були зароджені.

При дослідженні ризик-менеджменту у розрізі його сприйняття як інструменту стратегічного управління підприємством було виявлено, що наука виникла відносно нещодавно – у 1973 році як наслідок скасування Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів. Після аналізу підходів до ризик-менеджменту, було виявлено фундаментальні аспекти у сприйнятті цієї управлінської діяльності: прогнозування, вибір методик, заходів та інструментів для впливу на ризики, залежність від ризик-менеджменту процесу прийняття рішень, й інтеграція з іншими галузями управління. Попри лише 51 рік з дати започаткування ризик-менеджменту, він встиг набути кардинально нових характеристик і зараз знаходиться у процесі трансформації до нової парадигми, в якій фокус переміщується на необхідність інтегрованості, безперервності та циклічності системи ризик-менеджменту. Такий перехід логічно пояснює сучасну необхідність включення управління ризиками до стратегії компанії, що і стало поштовхом для формування теми кваліфікаційної роботи.

При дослідженні методичних підходів до формування стратегії управління ризиками було детально розглянуто стандартну інтегровану модель COSO, що активно використовується у цій галузі з 2004 року. З'ясовано, що цю модель складають 10 етапів: внутрішній та зовнішній аналіз підприємства, постановка цілей, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків за допомогою якісних, кількісних та гібридних практик, вибір стратегії реагування на ризики, контрольна діяльність, комунікація та обмін інформацією, і моніторинг. Найвідповідальнішим етапом є вибір стратегії реагування,

для спрощення чого було виділено 4 основних стратегічних напрямки: уникнення, зниження, розподіл та прийняття ризику. Саме така комплексна процедура здатна впровадити циклічну ефективну систему управління ризиками для подальшої максимізації прибутку.

При дослідженні організаційно-економічної характеристики «Автосаміт на Столичному» та внутрішнього середовища підприємства було виявлено, що воно є офіційним дилерським центром, що існує з 2008 року і спеціалізується на продажу нових та вживаних легкових автомобілей марки Тойота. Також підприємство пропонує комплексний цикл послуг для технічного та сервісного обслуговування автомобілей. Фінансовий стан підприємства вдало підтримується кваліфікованими керівниками, завдяки діям яких у 2023 році вдалося повернутися до стабільних показників, притаманних часам до повномасштабного вторгнення на територію України. Дилерський центр утримує близько 0,89% продажів на автомобільному ринку за результатами 2023 року, що є високим показником враховуючи існування приблизно 400 дилерських центрів по всій Україні, і може бути позиціонованим як стабільний гравець з напрацьованою репутацією. Проте було виявлено, що адміністративні витрати та елементи витрат на виробництво повинні бути оптимізовані у ході впровадження стратегії управління ризиками з ціллю покращення операційної маржі, що має тенденцію до погіршення протягом останніх трьох років.

Діагностика зовнішнього середовища ТОВ «Автосаміт на Столичному» показала, що економічний стан країни негативно впливає на вітчизняний автомобільний ринок. Такі фактори як інфляція, зокрема, підвищення індексу споживчих цін на основні види діяльності «Автосаміт на Столичному», соціально-демографічні тенденції у зв'язку з повномасштабною війною, зростання зовнішнього боргу України результують у невігніші зміни для дилерських центрів. Проте автомобільний ринок показує готовність до маневрів та протистояння зовнішнім загрозам, і вже у 2023 році йому вдалося відновитися до 65 тис. проданих нових автомобілів. Автомобільний ринок зберігає характеристики централізованого, з

припаданням 43% продажів на м. Київ та область, і має сталі марки-лідери: Тойота, Фольксваген, Рено, Шкода. Було виявлено і впливові світові тенденції, такі як схильність споживачів до електричних автомобілей і поступова втрата статусу автомобілем.

При проведенні оцінки існуючої системи ризик-менеджменту дилерського центру було виявлено, що практики, якими користуються в «Автосаміт на Столичному», наприклад, Кайдзен, «Lean» виробництво та техніка «Just In Time», були запозичені в корпорації Тойота і, хоч і є помірно ефективними, можуть бути покращені, і саме формування стратегії управління ризиками зможе подолати виявлені в аналізі загрози та проблемні місця. Результат проведеного аналізу був відображений у процесі ідентифікації основних ризиків на підприємстві, яких було виявлено 12. Була проведена оціночна діяльність щодо визначених ризиків за допомогою гібридного інструменту – експертного методу – в результаті якого ризики було поділено за рівнем критичності їхньої величини: 1 ризик низького рівню, 6 – середнього, і 5 – високого.

При розробці реєстру ідентифікованих ризиків було визначено їхніх власників, а також розроблено рекомендаційні заходи для впливу на них. Після аналізу рекомендацій було обрано та обґрунтовано стратегію управління ризиками – стратегію активних дій. Саме ця стратегія повинна зробити можливим реалізацію запропонованих заходів і задовільнити всі умови для подальшого розвитку підприємства. Стратегія активних дій належить стратегічному напрямку «Зниження ризиків» і націлена на використання всіх доступних ресурсів для менеджменту ризиків. Її тривалість становить 2 роки разом із часом на її впровадження, у зв'язку з тим, що створення більш довгострокових стратегій управління ризиками ставлять їхню актуальність під питання.

При формуванні стратегії управління ризиками для ТОВ «Автосаміт на Столичному» Було запропоновано план реалізації стратегії, який складається з 10 етапів і охоплює всі необхідні види діяльності для створення функціонуючої, циклічної та інтегрованої у загальну стратегію компанії системи управління ризиками.

Основою для впровадження стратегії активних дій за моєю рекомендацією стала платформа Cascade, яка задовільнить базові потреби для етапів ідентифікації та оцінки ризиків, розробки заходів для їхнього зниження, контрольній, комунікативній та навіть моніторинговій діяльності. Окрім того, план формування стратегії активних дій був розроблений таким чином, щоб стати підґрунтям для подальшої адаптації або зміни стратегії.

При проведенні оцінки ефективності обраної стратегії було виявлено, що фінансовими результатами стратегії активних дій, на підставі аналізу інформації з платформи Cascade та вивченню відгуків інших підприємств, стануть:

- зниження елементів витрат на виробництво, а саме – «Матеріальних затрат» та «Інших операційних витрат», на 16% від очікуваних у 2024 році;
- зниження адміністративних витрат у 2024 році на 16% від показнику за 2023 рік;
- зростання операційної маржі мінімум на 28% у 2024 році;
- зменшення елементів витрат на виробництво продукції на 1,5% у 2025 році;
- зменшення адміністративних витрат на 2% у 2025 році;
- збільшення операційної маржі мінімум на 0,005 одиниці у 2025 році.

Окрім фінансових переваг, запропонована стратегія активних дій оптимізує час, що використовується на звітну діяльність, обмін даними та реалізацію ключових стратегічних ініціатив за зниження величини ризиків, а також позитивно вплине на репутацію ТОВ «Автосаміт на Столичному» не тільки серед партнерів, але й споживачів, і допоможе вибудувати власний бренд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етимологічний словник української мови: п'ятий том (Р-Т) / за ред. О. С. Мельничук. НАН України. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні. Київ: Наукова думка, 2006. 705 с.
2. Definition of RISK. Merriam-Webster: America's Most Trusted Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk>.
3. Park C. Risk. A Dictionary of Environment and Conservation (1 ed.). 2007. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100422438>.
4. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970—1980. Т. 7. С. 539. URL: <http://ukrlit.org/slovnyk/%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA>
5. Harper D. Etymonline. Etymonline - Online Etymology Dictionary. 2021. URL: https://www.etymonline.com/word/risk#etymonline_v_15105.
6. Bernstein P. L. Against the gods: The remarkable story of risk. New York : John Wiley & Sons, 1996. 383 p.
7. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
8. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Haynes J. Risk as an Economic Factor. The Quarterly Journal of Economics. 1895. Vol. 9, no. 4. P. 409–449. DOI: <https://doi.org/10.2307/1886012>.
10. Hawley F. B. The Risk Theory of Profit. The Quarterly Journal of Economics. 1893. Vol. 7, no. 4. P. 459–79. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882285>
11. Clark J. B. Insurance and Business Profit. The Quarterly Journal of Economics. 1892. Vol. 7, no. 1. P. 40–54. DOI: <https://doi.org/10.2307/1883760>.
12. Knight F. H. Risk, uncertainty and profit. Boston and New York : Houghton Mifflin Co., 1921. 381 p.

13. Keynes J. M. A treatise on probability. London: Macmillan And Co, 1921. 539 p.
14. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
15. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. Kogan Page, Limited, 2017. 488 p.
16. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. 2nd ed. McGraw-Hill, 2014. 644 p.
17. Rachev S. T., Stoyanov S. V., Fabozzi F. J. Advanced Stochastic Models, Risk Assessment, and Portfolio Optimization. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008. 382 p.
18. Каленик К. І., Шумейко В. М. Ризик-менеджмент у період економічної кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Т. 9, № 5. С. 219–223. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(5\)_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(5)_52).
19. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 8 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
21. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
22. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
23. Верченко П. І., Великоіваненко Г. І., Демчук Н. В. Ризикологія: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2006. 176 с.
24. Google Books Ngram Viewer. Google Books. URL: <https://books.google.com/ngrams/>.

25. Герасименко О. М. Еволюція світового ризик-менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. Київ. 2013. №12. С. 26-31. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_12_9.
26. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
27. Planning and Building an ERM Program. Willis Re. 2010. URL: https://www.actuaries.org/fund/sydney/ERM_Intro_David_Ingram.pdf.
28. PricewaterhouseCoopers LLP and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management : Integrated Framework: Executive Summary, Framework, September 2004. Association Sections, Divisions, Boards, Teams, 2004. 125 p.
29. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. МДУ, 2017. № 9. С. 599-607. Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/1555>
30. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Журнал «Економіка та суспільство». Мукачівський державний університет, 2018. №15. С. 333-337. Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
31. Історія дилерського центру. Тойота Центр Київ Автосаміт на Столичному. 2024. URL: <https://toyota-st.com/about>.
32. КВЕД-2010: Клас 45.11. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/45/KVED10_45_11.html.
33. Як дилерські холдинги витримали два роки війни. Показники за 2023 рік: Авто новини від AUTO-Consulting - дилер. Все про автобізнес: ринок автомобілів, автобусів, вантажівок. Статистика продажів. Продаж авто. AUTO-Consulting. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55700>.

34. Український авторинок почав 2024 рік з потужного зростання: Авто новини від AUTO-Consulting - авторинок. Все про автобізнес: ринок автомобілів, автобусів, вантажівок. Статистика продажів. Продаж авто. AUTO-Consulting. URL: <https://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=55651>.
35. Білоус О. Держстат назвав найбільш прибуткові галузі економіки України в 2021 році. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/gosstat-nazval-naibolee-pribylnye-otrasli-1632739298.html>.
36. Leach J. C., Melicher R. W. Entrepreneurial Finance. 6th ed. Cengage South-Western, 2017. 752 p.
37. ТОВ "МінфінМедіа". Валовий внутрішній продукт (2002-2023). Ставки, індекси, тарифи. Востаннє оновлено 18.04.2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
38. Державна служба статистики України. Очікування підприємств роздрібної торгівлі щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015-2024). Востаннє оновлено 03.05.2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/opd_ek/torg/torg_15_23_ue.xlsx
39. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 1 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
40. ТОВ "МінфінМедіа". Кількість зареєстрованих безробітних (2023). Ставки, індекси, тарифи. Востаннє оновлено 20.04.2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/>
41. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 році: головне - Центр економічної стратегії. Центр економічної стратегії - Неурядовий дослідницький центр з питань економічної політики. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>
42. Україні загрожує демографічна криза: як скорочується чисельність населення. Аналітичний портал «Слово і Діло». 2022. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2022/12/31/infografika/suspilstvo/ukrayini-zahrozhuye-demohrafichna-kryza-yak-skorochuyetsya-chyselnist-naselennya>.

43. Ukrinform. Чисельність населення України варіюється від 28 до 34 мільйонів – демографи. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3692466-ciselnist-naselenna-ukraini-variuetstva-vid-28-do-34-miljoniv-demografi.html>.

44. Грицуленко С. І. Аналіз тенденцій технологічного розвитку країн світу в контексті патентної статистики. Проблеми економіки. 2022. №2. С. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-4-12>

45. Costa E. Young people increasingly uninterested in car ownership. Università Ca' Foscari Venezia. 2021. URL: https://www.unive.it/pag/16584/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=11705&cHash=c78cc14e516e2512f7d0a3a8039c9875

46. Який обсяг автомобільного ринку України у 2023 році очікують головні оператори: Авто новини від AUTO-Consulting - авторинок. Все про автобізнес: ринок автомобілів, автобусів, вантажівок. Статистика продажів. Продаж авто. AUTO-Consulting. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=54980>.

47. Підсумки грудня 2023 року на українському авторинку. Статистика: Авто новини від AUTO-Consulting - авторинок. Все про автобізнес: ринок автомобілів, автобусів, вантажівок. Статистика продажів. Продаж авто. AUTO-Consulting. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=55451>.

48. Hensley R., Laczkowski K., Möller T., Schwedhelm D. Can the automotive industry scale fast enough?. McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/can-the-automotive-industry-scale-fast-enough?cid=other-eml-onp-mip-mck&hlkid=722c1b7d3d1f43f6afcb35e5af104d30&hctky=13668541&hdpid=894dec51-1cb7-409c-99af-83222f46504f>.

49. Liker J. K. Toyota Way, Second Edition: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. 2nd ed. McGraw-Hill Education, 2020. 448 p.
50. Maurer R. One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way. New York, NY: Workman Publishing Company, Incorporated, 2014. 228 p.
51. Cascade Team. Strategic Risk Management: Complete Overview (With Examples). Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy. URL: <https://www.cascade.app/blog/strategy-risk-guide>.
52. Cascade Team. Viva Goals Vs. Cascade: Goal Management Vs. Strategy Execution. Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy. URL: <https://www.cascade.app/blog/viva-goals-vs-cascade>.
53. Cascade Team. Enterprise Strategy Software. Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy. URL: <https://www.cascade.app/enterprise-strategy-software>.
54. YouControl. Досьє компанії "Автосаміт на Столичному", код: 36203667. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36203667/.
55. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнатська, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – 146 с.

ДОДАТКИ

Детальний опис історичних періодів дослідження і тлумачення «ризик» до 1960-х років

Період	Основні події
1	2
До 1200: Передумови	До 1200 року квінтесенція ризику містилася в азартних іграх. Популярні розваги, як гра в кості, карти або бабки, в той час суттєво відрізнялися від сьогоденних, тому що такого поняття як ймовірність і її розрахунок були невідомими і, відповідно, неможливими. Неймовірна популярність азартних ігор підтверджується навіть грецькою міфологією, де брати Зевс, Посейдон та Аїд розіграли в кості території володіння – небеса, море та підземне царство відповідно. Тобто, людська схильність до ризику і адреналіну у цей період схилила людей до надії лише на вдачу, не даючи жодних гарантій безпеки. Тому у часи античності майбутнє сприймалося не більше ніж послідовність випадкових подій, а всі рішення приймалися інтуїтивно. І щоб перейти до наступного періоду, а саме до часів Ренесансу, саме погляд на майбутнє повинен був змінитися, і це сталося завдяки популяризації християнського вірування. Тепер, хоч майбутнє все ще було непередбачуваним, воно залежало від волі Бога, і щоб забезпечити собі успіх та процвітання достатньо було слідувати зрозумілим заповідям та інструкціям. Це спричинило наступні події, наприклад: дальні морські експедиції у Х сторіччі, хрестові походи з 1095 по 1291 роки, перші зачатки арабської системи цифр.
1200-1700: Виведення Теорії імовірності	Наступний історичний період почався з 1202 року, коли Л. Пізанський, більш відомий як Фібоначчі, випустив книгу «Liber Abaci», тобто «Книгу про рахівницю», в якій як теоретично, так і практично використовувалися знайомі нам арабські цифри замість букв. Ця книга привернула увагу і викликала ажіотаж математиків по всій Європі, тому можна вважати її першим кроком до створення інструменту, який міг би пояснити ризик. Ця робота стала базисом для важливих книг у часи Ренесансу, наприклад: Л. Пачолі «Книга про арифметику, геометрію та пропорції» 1494 року, книга-засновниця сучасного бухгалтерського обліку; Д. Кардано «Книга про випадкові ігри» 1563 року, де вперше пов'язали вірогідність і випадковість; і есе Галілео «Про гру в кості» приблизно 1623 року, в якому він близько підібрався до законів ймовірності. Далі естафета перейшла у руки Б. Паскаля і П. Ферма, які у 1654 році почали свої дослідження і вперше вивели систематичну алгебраїчну модель для розрахунку величини можливих результатів під час випадкових математично вимірених подій, що є першим кроком до підрахунку можливих економічних втрат. Це призвело до подальших досліджень, так з'явилися підручник з теорії ймовірності Гюйгенса у 1657 році, «Логіка» у 1662 році, написана монахами паризького Пор-Роялю, і вже до 1700 року англійці покривали дефіцит у бюджеті за допомогою продажу полісів довічної ренти, тобто, ризик вийшов на ринок як окрема пропозиція.
1700-1900: Ризикологія і Класична школа	Третій етап дослідження ризику почався з виходу у 1731 році роботи Д. Бернуллі під назвою «Викладення нової теорії про вимірювання ризику». Стаття висловлювала схожі концептуальні зв'язки з «Логікою» Пор-Роялю, проте ставлення до самого ризику кардинально зрушилося – Бернуллі стверджував, що вибір без суб'єктивної оцінки наслідків людиною, без максимізації індивідуальної корисності для учасника, неможливий.

Продовження додатку А

1	2
	Потім вже Я. Бернуллі почав свої дослідження щодо правдивості наявної інформації для прийняття рішень, правдивості вибірок, і дійшов висновку, що реальне життя і теорія ймовірності мають кардинальні відмінності. Таким чином виявити вірогідність події у майбутньому за допомогою минулого точно не можливо, бо ми ніколи не маємо всієї необхідної інформації, проте ми можемо припустити, за словами Я. Бернуллі, що майбутнє буде слідувати закономірностям з минулого. Ця думка надихнула Я. Бернуллі на теорему “a posteriori”, більш відому як закон великих чисел. Завдяки цьому племінник Бернуллі Николай почав, а потім А. Муавр зміг закінчити і вивести середнє квадратичне відхилення при нормальному розподілі, а у 1875 році Ф. Гальтон запропонував принцип регресії. Ця низка подій заснувала ризикологію як окрему науку, а її «батьком» став Й. Тетенс, який вперше запропонував математичне вимірювання ризику [6]. Такий прорив у математичних розрахунках ризику дозволив ототожнити економічний ризик з математичним сподіванням збитків і створив Класичну школу ризикології. Представники цієї школи, наприклад, Дж. Мілль та Н. Сеньйор, застосували поняття ризику та його передбачення у підприємницькій діяльності, і визначали ризик як можливість економічних збитків, а, якщо бути точнішими, як частку вкладеного капіталу, що можна втратити, якщо притриматися певного рішення. Також з’явилося таке поняття як «винагорода за ризик» [7]. Ця школа ризикології дає економічній категорії «ризик» дуже вузьке значення, і сучасні економісти схильні заперечувати цьому визначенню.
1900-1960: Неокласич- на школа	Четвертий історичний період був спричинений Першою світовою війною, коли людство стикалося все з більшою кількістю і різноманітністю ризиків. Необхідність контролювати і обмежувати ризик зростала, і за вирішення цієї проблеми взялися представники нової школи ризикології – Неокласичної. Представником цієї школи став Ф. Найт, який у 1921 році закінчив свою докторську дисертацію під назвою «Ризик, невизначеність і прибуток», і революційно визначив непридатність імовірнісних обчислень, відокремивши диференціацію ризику і невизначеності. Також у 1921 році Дж. Кейнс випустив роботу «Курс теорії імовірності» над якою працював 15 років. У своїй книзі Кейнс радикально заперечував метод розрахунку ризику своїх попередників, що ґрунтувався на передбаченні на основі минулих подій, і стверджував, що це суперечить людській поведінці. І зосередився на понятті невизначеності і суб’єктивного судження, що могли б виявляти перебіг майбутнього. Його фокус на невизначеній природі подій привело до революції у думці про ризик, тому що наші дії не керуються фатумом і математичними вимірюваннями – насправді ми вільні у наших рішеннях і саме вони змінюють світ. Наступним проривом у розумінні ризику і невизначеності стала теорія ігор Дж. Неймана і О. Моргенштерна 1944 року, яка показала, що істинне джерело невизначеності – це наміри інших і середовище навколо, і джерелом впевненості є раціональність людської поведінки. Останньою подією цього періоду стала новаторська стаття «Формування портфелю» 1952 року, випущена Г. Марковіцем, у якій він вимірював прибутковість інвестицій за рахунок мінімізації кореляції ризику.

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Додаток Б

Характеристика об'єкта дослідження ТОВ «Автосаміт на Столичному»

Таблиця 1

Перелік засновників та учасників ТОВ «Автосаміт на Столичному» та їхні внески

Засновники та учасники	Код ЄДРПОУ засновника	Розмір внеску до статутного фонду, грн	Частка від статутного капіталу, %
Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська Автомобільна Корпорація» («УкрАВТО»)	03121566	39 000,00	52,0
Васадзе Таріел Шакрович	-	21 000,00	28,0
Васадзе Ніна Таріелівна	-	7 500,00	10,0
Васадзе Вахтанг Таріелович	-	7 500,00	10,0

Джерело: сформовано автором на підставі [54]

Уповноваженими особами на підприємстві є керівник Пустовойтенко Сергій Валерійович і його представник Ковтун Юлія Василівна.

Підприємство було зареєстровано 6 листопада 2008 року за юридичною адресою Україна, 03045, місто Київ, Столичне шосе, будинок 90.

Незабаром після реєстрації, а саме 1 грудня 2008 року, «Автосаміт на Столичному» був кваліфікований сертифікатом Уповноваженого Дилера, і вже 25 грудня 2008 року відбулося відкриття офіційного дилерського центру і представника бренду Тойота на ринку України.

Додаток В

Звіти про фінансові результати (Звіти про сукупні доходи)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

ТОВ «Автосаміт на Столичному»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 р.

Звіт про сукупні доходи

Стаття	Код рядка	Примітки	2021 ГРН'000	2020 ГРН'000
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6	1 215 517	911 777
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7	(1 125 130)	(851 792)
Валовий:				
-прибуток	2090		90 387	59 985
Інші операційні доходи	2120	8	1 460	1 683
Адміністративні витрати	2130	9	(18 871)	(16 520)
Витрати на збут	2150	10	(28 764)	(20 896)
Інші операційні витрати	2180	8	(1 018)	(864)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
-прибуток	2190		43 194	23 388
Інші доходи	2240	11	109	-
Інші витрати	2270	11	-	(239)
Фінансовий результат до оподаткування:				
-прибуток	2290		43 303	23 149
Витрати з податку на прибуток	2300	12	(7 821)	(4 054)
Чистий фінансовий результат:				
-прибуток	2350		35 482	19 095
Сукупний дохід	2465		35 482	19 095



Керівник
Пустовойтенко С.В.
16 серпня 2022 року




Головний бухгалтер
Ковтун Ю.В.
16 серпня 2022 року

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Додаток 1
до Національного по
(стандарту) бухгалтер
"Загальні вимоги до
звітності"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма №2 Код за

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	753 318 666.29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(878 398 117,87)
Валовий :		
прибуток	2090	74 920 548.42
збиток	2095	-
Інші операційні доходи	2120	1 207 579.44
Адміністративні витрати	2130	(17 890 649,63)
Витрати на збут	2150	(18 613 406,45)
Інші операційні витрати	2180	(826 323,88)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	2190	38 797 747.90
збиток	2195	-
Доход від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	155 484.58
Інші доходи	2240	-
Фінансові витрати	2250	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-
Інші витрати	2270	-
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	2290	38 953 212.48
збиток	2295	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 011 919,14)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	2350	31 941 293.34
збиток	2355	-

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Додаток 1
до Національного по
(стандарту) бухгалтер
"Загальні вимоги до
звітності"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 р.

Форма №2 Код за

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 129 779 196.97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 042 056 015,45)
Валовий :		
прибуток	2090	87 723 181.52
збиток	2095	-
Інші операційні доходи	2120	1 943 054.02
Адміністративні витрати	2130	(22 435 833,58)
Витрати на збут	2150	(27 520 151,73)
Інші операційні витрати	2180	(896 592,45)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	2190	38 813 657.77
збиток	2195	-
Доход від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	112 509.87
Інші доходи	2240	-
Фінансові витрати	2250	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-
Інші витрати	2270	-
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	2290	38 926 167.64
збиток	2295	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 005 028,78)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	2350	31 921 138.86
збиток	2355	-

Звіти про фінансовий стан (Баланс)

Звіт про фінансовий стан (Баланс) за 2021 рік

ТОВ «Автосаміт на Столичному»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 р.

Звіт про фінансовий стан

Актив	Код рядка	Примітки	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2020
			ГРН'000	ГРН'000
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000		278	322
первісна вартість	1001		754	732
накопичена амортизація	1002		476	410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13	289	110
Основні засоби:	1010	13	7 145	7 410
первісна вартість	1011		13 076	12 134
Знос	1012		5 931	4 724
Відстрочені податкові активи	1045	12	118	122
Усього за розділом I	1095		7 830	7 964
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	14	52 879	22 442
Виробничі запаси	1101		108	119
Товари	1104		52 771	22 323
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)	1125	15	2 295	3 542
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	23	1 018	512
з бюджетом	1135		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	64 634	34 553
Гроші та їх еквіваленти:	1165	19	24 464	18 728
Готівка	1166		-	1
Рахунки в банках	1167		24 464	18 727
Витрати майбутніх періодів	1170		173	239
Інші оборотні активи	1190	18	112	2 763
Усього за розділом II	1195		145 575	82 779
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Усього	1300		153 405	90 743
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	20	60	60
Резервний капітал	1415		9 332	9 332
Нерозподілений прибуток	1420		87 336	51 854
Усього за розділом I	1495		96 728	61 246
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12	-	-
Усього за розділом II	1595		-	-

Продовження додатку Г

ТОВ «Автосаміт на Столичному»
Фінансова звітність
31 грудня 2021 р.

Звіт про фінансовий стан (продовження)

Пасив	Код рядка	Примітки	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2020
			ГРН'000	ГРН'000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточні кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	1615	21	617	780
розрахунками з бюджетом	1620		6 262	4 238
у тому числі з податку на прибуток	1621		2 001	1 435
розрахунки зі страхування	1625		838	630
розрахунками з оплати праці	1630		3 407	2 443
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	17	38 133	16 097
Поточні забезпечення	1660	24	3 949	2 807
Інші поточні зобов'язання	1690	22	3 471	2 502
Усього за розділом III	1695		56 677	29 497
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Усього	1900		153 405	90 743



Керівник
Пустовойтенко С.В.
16 серпня 2022 року




Головний бухгалтер
Ковтун Ю.В.
16 серпня 2022 року

Продовження додатку Г

Звіт про фінансовий стан (Баланс) за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АВТОСАМП НА СТОЛИЧНОМУ"** за ЄДРПОУ
Територія за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ
Вид економічної діяльності за КВЕД
Середня кількість працівників ¹
Адреса, телефон **Україна, 03045, Київ, Столичне шосе, будинок № 90, 0442013032**
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код з:

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На к
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	277 801.33	
первісна вартість	1001	754 089.88	
накопичена амортизація	1002	(476 488,55)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	289 476.96	
Основні засоби	1010	7 144 718.37	
первісна вартість	1011	13 075 587.38	
знос	1012	(5 930 889,01)	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	
інші фінансові інвестиції	1035	100.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	
Відстрочені податкові активи	1045	117 553.49	
Інші необоротні активи	1090	-	
Усього за розділом I	1095	7 829 450.15	
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	52 878 749.92	
Виробничі запаси	1101	107 608.33	
Товари	1104	52 771 141.59	
Поточні біологічні активи	1110	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 295 129.34	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 018 040.57	
з бюджетом	1135	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64 634 421.16	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	24 464 232.15	
Рахунки в банках	1167	24 464 232.15	
Витрати майбутніх періодів	1170	172 949.27	
Інші оборотні активи	1190	111 796.41	
Усього за розділом II	1195	145 575 318.82	

Продовження додатку Г

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	
Баланс	1300	153 404 768.97	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На к
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60 000.00	
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	-	
Резервний капітал	1415	9 332 487.87	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 335 666.07	
Неоплачений капітал	1425	-	
Вилучений капітал	1430	-	
Усього за розділом I	1495	96 728 153.74	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II	1595	-	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	617 250.85	
розрахунками з бюджетом	1620	6 262 268.47	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 000 865.00	
розрахунками зі страхування	1625	838 115.06	
розрахунками з оплати праці	1630	3 407 229.44	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	38 132 913.91	
Поточні забезпечення	1660	3 948 650.19	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 470 187.31	
Усього за розділом III	1695	56 676 615.23	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	
Баланс	1900	153 404 768.97	

Керівник

Пустовойтенко С.В.

Головний бухгалтер

Ковтун Ю.В.

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику статистики.

Продовження додатку Г

Звіт про фінансовий стан (Баланс) за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АВТОСАМП НА СТОЛИЧНОМУ"** за ЄДРПОУ
Територія за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ
Вид економічної діяльності за КВЕД
Середня кількість працівників ¹
Адреса, телефон **Україна, 03045, Київ, Столичне шосе, будинок № 90, 0442013032**
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код з

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На к
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	209 062.37	
первісна вартість	1001	754 089.88	
накопичена амортизація	1002	(545 027.51)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 552.73	
Основні засоби	1010	6 905 545.08	
первісна вартість	1011	14 032 232.74	
знос	1012	(7 126 687.66)	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	
інші фінансові інвестиції	1035	100.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	
Відстрочені податкові активи	1045	154 804.35	
Інші необоротні активи	1090	-	
Усього за розділом I	1095	7 355 064.53	
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	46 132 824.78	
Виробничі запаси	1101	74 823.03	
Товари	1104	46 058 001.75	
Поточні біологічні активи	1110	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 580 317.19	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 479 452.70	
з бюджетом	1135	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	75 670 349.18	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 587 701.58	
Рахунки в банках	1167	36 587 701.58	
Витрати майбутніх періодів	1170	222 983.63	
Інші оборотні активи	1190	688 210.88	
Усього за розділом II	1195	164 339 839.92	

Продовження додатку Г

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	
Баланс	1300	171 694 904.45	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На к
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60 000.00	
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	-	
Резервний капітал	1415	9 332 487.67	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	119 276 959.41	
Неоплачений капітал	1425	-	
Вилучений капітал	1430	-	
Усього за розділом I	1495	128 669 447.08	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II	1595	-	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	604 459.88	
розрахунками з бюджетом	1620	6 639 530.34	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 985 050.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 030 462.95	
розрахунками з оплати праці	1630	3 904 906.87	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	21 334 771.17	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	
Поточні забезпечення	1660	6 553 340.48	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 957 985.68	
Усього за розділом III	1695	43 025 457.37	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	
Баланс	1900	171 694 904.45	

Керівник

Пустовітенко С.В.

Головний бухгалтер

Ковтун Ю.В.

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику статистики.