

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**Інститут управління, психології та безпеки**  
**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Юстини САВКИ

**Науковий керівник:**  
к.е.н. Наталія ЧАПЛЯК

**Рецензент**  
д.е.н., професор Галина МИСЬКІВ  
(ПБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Львів

2023

## АНОТАЦІЯ

**Савка Ю. М. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.** – Рукопис.

Обсяг роботи становить 57 сторінок, включаючи 5 рисунків та 10 таблиць.

У роботі було розглянуто теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства, визначено вплив ризиків на функціонування системи економічної безпеки, проведено аналіз сучасних стратегій управління логістичними ризиками та здійснено аналіз техніко-економічної діяльності ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”. Проведено діагностику рівня економічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”, згідно якої загальне значення комплексного показника свідчить про безпечний рівень економічної безпеки. Оцінено ризики діяльності ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”, серед яких ризик порушення правил підготовки та упакування вантажу, технічних неполадок, неправильного використання транспортних засобів та обладнання вантажного відділення, а також невиконання стандартів маркування, завантаження, розміщення та кріплення вантажу. Запропоновано шляхи удосконалення управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, ризики діяльності, логістичні ризики, логістична система, управління ризиками в системі економічної безпеки, регулювання ступеню ризику.

## ANNOTATION

**Savka J. Risk management in the economic security system of the enterprise.** - Manuscript.

The volume of work is 57 pages, including 5 figures and 10 tables.

The paper considered the theoretical aspects of ensuring the economic security of the enterprise, determined the impact of risks on the functioning of the economic security system, analyzed modern logistics risk management strategies, and analyzed the technical and economic activity of "IS TRAN YUEY" LLC. Diagnostics of the level of economic security of "IS TRAN YUEY" LLC was carried out, according to which the overall value of the complex indicator indicates a safe level of economic security. The risks of the activities of "IS TRAN YUEY" LLC were assessed, including the risk of violation of the rules of cargo preparation and packaging, technical problems, improper use of vehicles and equipment of the cargo department, as well as non-compliance with the standards of marking, loading, placement and securing of cargo. Ways to improve risk management in the economic security system of “IS TRAN YUEY” LLC are proposed.

**Keywords:** economic security of the enterprise, activity risks, logistics risks, logistics system, risk management in the economic security system, regulation of the degree of risk.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..</b>	<b>9</b>
1.1. Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки підприємства .....	9
1.2. Ризики: сутність, види та вплив на економічну безпеку транспортного підприємства.....	14
1.3. Стратегії управління логістичними ризиками.....	19
Висновки до першого розділу.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЗОВ “ІС ТРАНС ЮЕЙ” .....</b>	<b>27</b>
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТзОВ ”ІС ТРАНС ЮЕЙ” .....	27
2.2. Діагностика рівня економічної безпеки ТзОВ ”ІС ТРАНС ЮЕЙ” .....	34
2.3. Оцінка ризиків діяльності ТзОВ ”ІС ТРАНС ЮЕЙ” .....	40
2.4. Шляхи удосконалення управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЕЙ” .....	45
Висновки до другого розділу.....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах коливань на ринку, успішність розвитку та ефективна діяльність будь-якого суб'єкта суттєво залежать від того, наскільки надійною, якісною та ґрунтовною є його механізм забезпечення економічної безпеки. Перехід держави до ринкових відносин створив необхідність вивчення та розвиток аспектів забезпечення економічної безпеки підприємств, щоб утримати їх стійкість у таких умовах.

Перехід до нової економічної системи викликав трансформацію відносин в економіці України, що стало передумовою для появи поняття "економічна безпека підприємства". Фактори зовнішнього середовища також почали впливати на господарську діяльність підприємств, що може призвести до їх банкрутства. Це призвело до того, що кожне підприємство стикнулось з проблемою гарантування своєї економічної безпеки.

Проведені дослідження та практика свідчать про проблему українських підприємств в обґрунтованій та розумній методиці, щоб управляти та оцінювати рівень економічної безпеки. Це визвано інтенсивною конкуренцією, потребою у механізмі управління, пристосованому до існуючих умов господарювання, а також значною кількістю збиткових підприємств в Україні.

Багато науковців, як вітчизняних так і іноземних, а саме Л. Абалкін, Б. Андрушків, І. Бланк, В. Вітлінський, Л. Головкова, С. Довбня, М. Єрмошенко, В. Захарченко, Є. Крикавський, Л. Ларіна, І. Литовченко, С. Наконечний, М. Окландер, Н. Пасічник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Пирожкова, А. Старостіна, О. Терещенко, О. Тридіда, М. Флейчук, В. Франчук, Ю. Шембель, У. Щурко, Є. Ходаківський, В. Храпкіна розглянули теоретичні підходи забезпечення стійкості фінансового стану та функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності та ризиків та інших питань, що стосуються даної проблеми. Однак, необхідно провести дослідження управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства, з метою знаходження додаткових рішень та покращення ефективності управління цими ризиками.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій з управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства, що базуються на аналізі теоретичних підходів. Для досягнення цієї мети було сформульовано наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства;
- визначити вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати сучасні стратегії управління логістичними ризиками;
- провести аналіз техніко-економічної діяльності ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”;
- здійснити діагностику рівня економічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”;
- оцінити ризики діяльності ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”;
- запропонувати шляхи удосконалення управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”.

**Об’єктом дослідження** є діяльність ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління ризиками в рамках забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі проведення дослідження було застосовано різноманітні методи, зокрема: аналіз та синтез для розгляду проблематики та вивчення досвіду вчених з різних країн; системний підхід для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства; фінансовий аналіз та порівняння для узагальнення господарських показників підприємства; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження; статистичні методи для аналізу діяльності підприємства. Всі ці методи були використані з метою досягнення мети дослідження.

**Інформаційною базою.** Дослідження базується на наукових працях вітчизняних та іноземних авторів, законодавчих та нормативних актах України,

періодичних наукових виданнях, а також на фінансовій звітності об'єкта дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати мають практичне застосування, оскільки запропонований методичний підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку ризиків на підприємстві та їх якісну ідентифікацію. Це дозволить підприємству своєчасно уникнути непередбачуваних втрат у процесі здійснення своєї діяльності, що призведе до збільшення рівня економічної безпеки підприємства.

#### **Апробація результатів роботи та публікації.**

Наукові публікації:

1. Савка Ю., Чапляк Н. Ризики в системі економічної безпеки підприємства // Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 106-108.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, у загальному обсязі 57 сторінках, який включає 5 рисунків та 10 таблиць. У описі використаних джерел згадується 30 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки підприємства

У сучасних економічних умовах успішний розвиток і робота будь-якої компанії залежить від високої якості та надійності системи економічної безпеки підприємств.

Розвиток трансформації ринкових відносин в Україні став необхідною умовою виникнення поняття «економічна безпека компаній». Разом із факторами їх внутрішнього середовища діяльності, на господарську діяльність фірми мають також вплив фактори зовнішнього середовища, що в сукупності можуть в майбутньому мати негативні наслідки для компанії і стикатись із проблемою забезпечення своєї економічної безпеки.

Практика показує, що всім суб'єктам потрібна надійна методологія оцінки безпеки компанії для боротьби із конкуренцією та можливістю адаптації механізму управління компанією до існуючих економічних умов і надмірною кількістю нерентабельних компаній в Україні.

«Безпека» в перекладі з грецької означає «володіти ситуацією», тобто безпека — стан суб'єкта, при якому ймовірність зміни якості і параметрів зовнішнього середовища незначна, менша певного інтервалу [6].

Кожен збиток має грошову оцінку, тобто він можливий виділити економічну складову збитку. Однак потрібно розуміти, що прибуток або збиток не буде відображати дійсного рівня економічної безпеки компанії, оскільки показує стан фінансово-економічної діяльності компанії на даний момент.

Актуальністю проблеми вивчення економічної безпеки на підприємстві повинні займатись топ-менеджери компаній, які зобов'язані створити таку організаційну структуру, яка має спеціальні підрозділи з безпеки. Однак ці

підрозділи повинні бути забезпечені певним науковим інструментарієм для оцінки рівня економічної безпеки, що дозволить підвищити ефективність їх праці.

До визначення економічної безпеки компаній науковці виділяють різні підходи, а саме:

– як захист від економічних злочинів. Часто надання безпеки компанії призводить до конфронтації, захисту від різноманітних економічних злочинів (промислове шпигунство, шахрайство, крадіжки, підробка тощо). Ці загрози дуже важливі і завжди потребують аналізу та обліку, але економічна безпека компанії не може бути зведена тільки до цього. Ця концепція є найбільш прийнятною [17, с.14];

– як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Компанія є об'єктом економічних відносин. Водночас власник бізнесу встановлює мету – економічний результат. Чи будуть в процесі діяльності будь-які загрози, чи буде проти них боротьба, власнику байдуже. Боротьба із загрозами сама по собі не є метою створення компаній та їх господарської діяльності. Проте дискусії про економічну доцільність боротьби із загрозами, безумовно, викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки проведення цієї боротьби потребує витрат, а вигода неочевидна [20, с. 27];

– як стан фактичного використання потенціалу та ресурсів. Базується на тому, щоб у визначенні економічна безпека уникати використання терміну загроза. «Економічна безпека компанії – це стан ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стабільної роботи компанії в цей час і в майбутньому». Звичайно, ефективність використання корпоративних ресурсів може охарактеризувати рівень економічної безпеки підприємства. Проте є проблема визначення того, що саме відноситься до корпоративних ресурсів, і чи слід враховувати їх вплив на економічну безпеку підприємства [29, с.18];

– «економічна безпека компанії – це такий стан підприємства, в якому він найбільш ефективно використовує корпоративні ресурси, спрямовані на



запобігання, пом'якшення або захист від існуючої небезпеки та загрози або інших непередбачених обставини та в першу чергу забезпечує досягнення цілей бізнесу в конкурентних умовах і ризику». При такому підході слід враховувати два моменти: критерієм гарантування безпеки є досягнення фірмою цілей і потрібно враховувати такі фактори зовнішнього середовища, як конкуренція та ризик. Наголошується, що умовою досягнення цілей компанії є ефективність використання ресурсів. При цьому необхідно враховувати можливість визначення керівниками нереальних цілей або спеціально спланованих дій, які можуть сприйматися як перешкода для досягнення поставлених цілей [17, с.15];

– як наявність конкурентних переваг. Цей підхід передбачає, що наявність конкурентних переваг, які обумовлені матеріальним, фінансовим, кадровим, техніко-технологічним потенціалом компанії, забезпечить належний рівень економічної безпеки. Однак наявність переваг і потенціал без його ефективного використання підприємству не забезпечить належного рівня економічної безпеки [27, с.121];

– як реалізація та захист економічних інтересів. Цей підхід заснований на реалізації та захисті економічних інтересів компаній та визначає економічну безпеку підприємства як безпеку його «життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист компанії, її інтелектуальний потенціал, інформація, технології, вигода, яка надається через режим заходів юридичного, економічного, організаційного, ІТ та соціального характеру» [7, с.11].

Отже, безпеку можна визначити як стан, при якому підприємству небезпека не загрожує й існує захист від небезпеки. Але, якщо компанія є у безпеці, це не признак того, що вона працює без небезпеки. Тому що небезпеки завжди є, але в незначній мірі мають і позитивний вплив.

Проаналізувавши наукову літературу, виділяємо основні складові частини економічної безпеки підприємства: інформаційна, кадрова, фінансова, інтелектуальна, політико-правова, технологічна, силова, екологічна тощо [23].

Саме економічна безпека компанії зв'язана з великим спектром труднощів, вирішення яких потребує системного підходу за такими напрямками: фінансова, ресурсна, соціальна та технологічна безпека. Перераховані підсистеми являють собою набір показників (рис. 1.1), але лише при комплексному підході і підвищують ефективність їх функціонування.

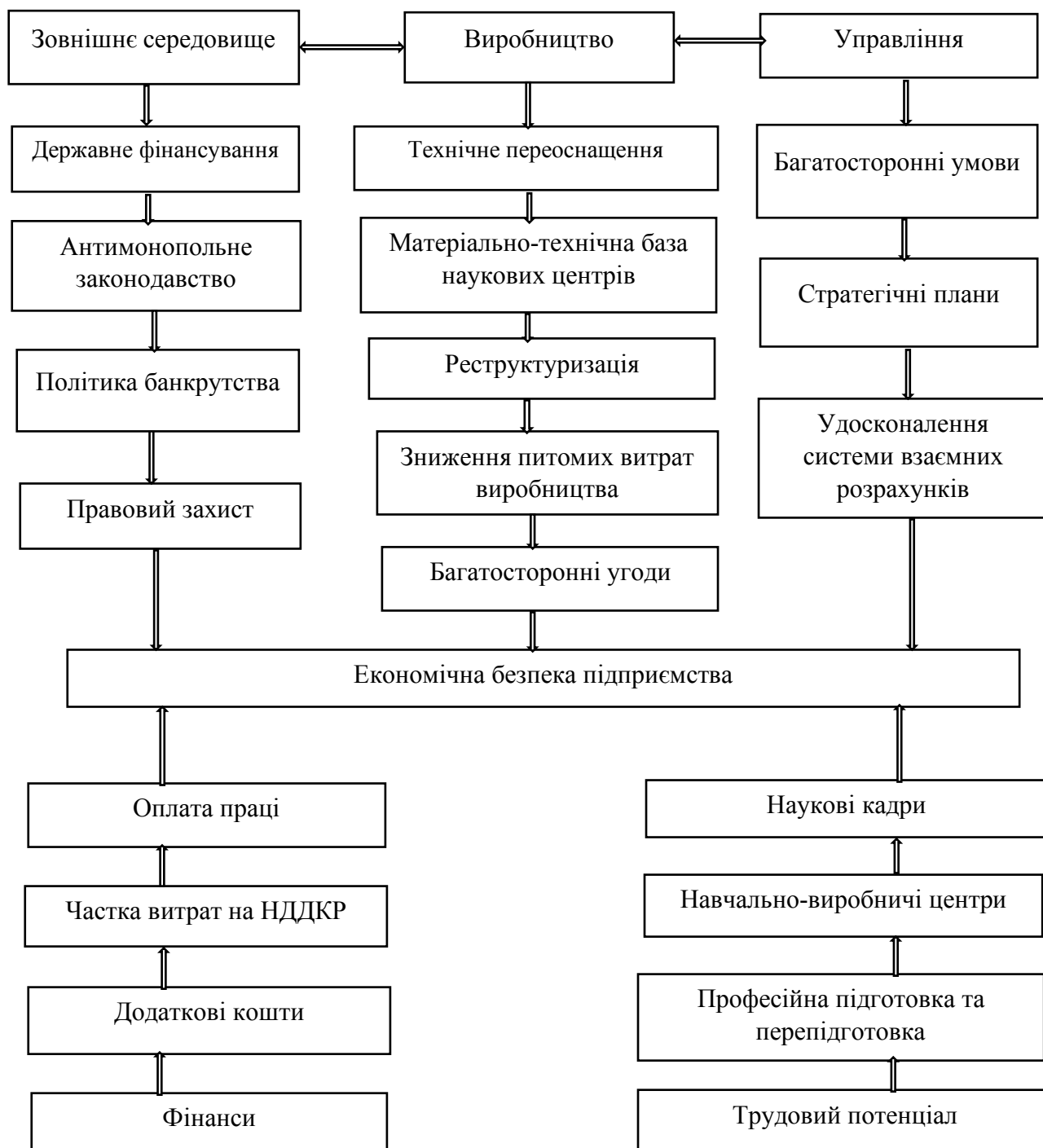


Рис.1.1. Елементи системи економічної безпеки підприємства [30]

Практичні кроки до забезпечення економічної безпеки компанії повинні бути:

- у межах фінансової безпеки потрібно дотримуватись принципів кредитування; створити центри інформації моніторингу існуючої кредитної заборгованості та блокувати канали, по яких можлива втрата інформації; створити в структурі центрів інформації спеціальні групи працівників, які будуть перевіряти податки та інші обов'язкові платежі; використовувати нові шляхи співпраці, такі як франчайзинг;

- у межах ресурсної безпеки потребують удосконалення розрахункові системи із партнерами; необхідно покращувати продуктивність праці компанії; збільшувати обсяги капітальних вкладень у технології ресурсозберігання;

- у межах технологічної безпеки можливе закриття збиткових компаній; підвищення заробітної плати наукових працівників; створення нових організаційних структур; участь у різноманітних заходах (виставках, ярмарках, семінарах тощо);

- у межах соціальної безпеки треба піднімати рівень зарплати, орієнтуючись на розвинуті країни; залучати працівників до здійснення функцій управління; підвищувати фаховість працівників і зацікавленість керівників підприємства; підвищувати відповідальність працівників за свою роботу.

Усі зазначені напрямки мають бути об'єднані в спеціальну програму дій, призначені для підвищення безпеки на конкретному підприємстві.

Отже, для досягнення потрібного рівня економічної безпеки компанії потрібно використовувати комплексні підходи до її управління. Цей комплекс дає можливість оцінити можливості розвитку підприємства, визначити стратегію його розвитку, зменшити рівень ризику та передбачити наслідки негативного впливу небезпек і загроз.

Тому можна зробити висновок, що економічна безпека кожної компанії є індивідуальна, має свої особливості, її результативність залежить від правової бази країни, від обсягу фінансових ресурсів, від досвіду професійної діяльності працівників та керівника підприємства.

## **1.2. Ризики: сутність, види та вплив на економічну безпеку транспортного підприємства**

Головним у побудові системи економічної безпеки будь-якого підприємства є визначення мети її функціонування та створення, оскільки розуміння потреби системи є фундаментальним для системогенезу. Як у своїх дослідженнях зазначав В. А. Рач, «мінливість зовнішнього середовища призводить до постійного структурування нових систем. При цьому компоненти системи можуть залишатися незмінними, але мета системи, яку вони утворюють, може змінитися» [22]. Отже, процес функціонування системи економічної безпеки підприємства має бути керованим з огляду на досягнення конкретних якісних і кількісних змін, що вимагає своєчасної та правильної постановки цілей. У дослідженні узагальнено думки вчених і виявлено, що «мета – це бажаний стан системи, який відображається в кількісних і якісних показниках і виконує такі функції: організовує (спрямовує грошові кошти для досягнення результату), мотивує (підвищення мотивації людей, дії яких спрямовані на досягнення результатів) і контролює (порівняння фактичних результатів і планових станів системи для виявлення відхилень у процесі досягнення очікуваного результату) [9, 16, 18].

У сучасних умовах мета будь-якої системи економічної безпеки компанії - досягти такого рівня безпеки всіх її компонентів, за якого спостерігається здатність уникати або мінімізувати різні ризики та можливість досягти стратегічних цілей. Це досягається за рахунок використання таких методів управління зовнішніми ризиками, що впливають на систему економічної безпеки компанії, так і внутрішніми ризиками, що існують в усіх його функціональних підсистемах.

На основі аналізу літературних джерел з управління ризиками наведено класифікацію ризиків за масштабами їх впливу на систему економічної безпеки підприємств у сучасних умовах та виокремлено: макро-економічні та політико-

правові, фінансові, операційні та техніко-технологічні, кадрові, маркетингові, логістичні (рис. 1.2).



Рис.1.2. Класифікація ризиків за сферою їх впливу на економічну безпеку транспортного підприємства

Джерело: складено на основі [23]

Виявлення всіх можливих ризиків є важливим завданням ідентифікації, яка є першим і ключовим етапом аналізу ризику. Без знання про існування або

властивості ризиків, ефективне управління ними неможливе. Ідентифікація полягає у виявленні подій, об'єктів, людей, транспортних засобів тощо, які можуть спричинити виникнення ризику або надзвичайної події. Для цього необхідно визначити можливі проблеми та розглянути, як їх уникнути або зменшити їх наслідки. Ідентифікація ризику включає знаходження, складання переліку та опис елементів ризику, таких як причини, небезпечні явища (події), види впливу та фактори ризику, які впливають на ймовірність та наслідки ризику.

Залежно від ступеня формалізації процесів у системі, існують різні підходи до ідентифікації ризиків. У випадку невеликих систем, ідентифікація зазвичай полягає у складанні списку можливих негативних подій. Однак, для великих систем розробляються стандарти, які допомагають досягнути запланованих цілей. Виконання цих стандартів є ключовим для успіху, а будь-яке відхилення від них може призвести до небажаних результатів. У цьому випадку ідентифікація ризиків може бути спрощена до пошуку можливих причин відхилень від стандартів.

Незалежно від підходу, виявлення максимальної кількості можливих ризиків є надзвичайно важливим для ефективного управління ризиками. Різні класифікації використовуються для систематизації процесу пошуку та групування ризиків. Коли ризики виявлені, їх групують та описують у прийнятому на підприємстві єдиному форматі, щоб зробити процес порівняння та аналізу більш простим і зрозумілим.

Щоб організувати процес ідентифікації ризиків, потрібно вирішити низку питань, зокрема: яку інформацію потрібно зібрати? з яких джерел можна отримати цю інформацію? як систематизувати, структурувати та зберігати цю інформацію? як проводити аналіз цієї інформації?

В літературі з ризик-менеджменту, ідентифікація ризиків часто зводиться до визначення "ризикових експозицій". Ризикова експозиція є одиницею обліку ризиків і включає принаймні чотири параметри:

1. Цінність, що може бути пошкоджена;
2. Можливий інцидент, який може завдати шкоди даній цінності;
3. Суб'єкт, який може зазнати збитків внаслідок настання згаданого інциденту;
4. Збитки суб'єкта, які виникають внаслідок шкоди цій цінності, спричинені вказаним інцидентом.

Щоб повно описати ризикову експозицію, необхідно визначити всі перераховані параметри. Навіть невелика зміна хоча б одного з параметрів може призвести до зміни рівня ризикової експозиції.

Зібрана інформація про ризики, що були виявлені з різних джерел, заноситься до системи управління ризиками, яка базується на реєстрі ризиків. Цей реєстр містить дані, які організовані у форматі таблиці для їх зручного порівняння. Хоча не існує рекомендованої форми реєстру, зазвичай він включає наступну інформацію про кожен ризик: категорію із можливих критеріїв, види речей, які можуть бути пошкоджені, джерело його виникнення, опис небезпечної ситуації, перелік складових ризику, які можуть впливати на реалізацію ризику, та перелік працівників або підрозділів, які відповідають за певний ризик.

Інформація щодо ризиків, яку ми отримали, заноситься до реєстру, який містить поля для подальшого заповнення. Під час оцінювання та обробки ризиків, ці поля заповнюються, щоб відобразити інформацію про можливість ризику, наслідки, що від нього можуть виникнути, можливі заходи нейтралізації ризику, а також превентивні заходи. Важливо підібрати структуру та формат заповнення реєстру таким чином, щоб вона відповідала цілям системи управління ризиками і наявним трудовим та інформаційним ресурсам організації. Надмірно деталізована інформація може бути витратною на збір і обробку, а поверхневий опис не дозволяє виявляти аспекти ризику, тому ризик-менеджер повинен забезпечити баланс між достатньою деталізацією та ефективністю реєстру.

Використовуючи функціональний підхід підприємство може сформувати систему економічної безпеки компанії і в її структурі виділити окремі функціональні підсистеми, які дадуть можливість зменшити складність роботи системи та підвищити ймовірність реалізації встановленої мети. У такому випадку економічна безпека компанії буде пов'язана з певним рівнем безпеки її кадрової, інвестиційної, фінансової, інформаційної та всіх інших складових підсистем. Це вимагає створення і використання певного методичного забезпечення, що включає комплекс інструментів та методів, реалізація яких буде забезпечувати функціонування та сталий розвиток кожної з підсистем економічної безпеки компанії.

Один із найважливіших елементів системи економічної безпеки компанії є визначення критеріїв її ефективності, що є показником результативності функціонування цієї системи - «ступінь її безпеки, міру економічної свободи, стійкий розвиток, рівновага в умовах впливу циклічних факторів тощо».

На думку Б.М. Андрушків, «елементи системи, скільки б їх не було і як би вони не працювали, поведуться таким чином, що їх взаємодія неминуче перетворюється на взаємодопомогу. Система включає елементи за єдиним критерієм - в якому ступені, цей елемент сприяє і полегшує отримання належного результату» [1].

Необхідною умовою ефективною системи управління економічною безпекою транспортних підприємств є дотримання деяких принципів, головними з яких є:

- усвідомлення того, що ризик потрібно прийняти;
- конкретне формулювання мети управління ризиками та здатність впливати на властивості ризику транспортного підприємства, які сприяють досягненню мети;
- об'єктивність, цілісність, достовірність і правдивість інформації;
- охоплення управління ризиками всіх рівнів транспортних компаній;
- самостійність управління деякими ризиками;
- зменшення кількості можливих ризиків і відповідно їх впливу;



- швидке реагування транспортних підприємств на внутрішні та зовнішні зміни, які впливають на реалізацію ризиків;
- врахування часу в управлінні ризиками;
- зменшення витрат на організацію та управління ризиками;
- інноваційний підхід до управління ризиками [21, с.167].

Аналіз рівня ризиків управління економічної безпеки - найбільш відповідальний і методологічно найскладніший етап процесу управління, від якості якого залежить ефективність управління ризиками в цілому.

Вибір засобів та методів контролювання рівня ризику в транспортних підприємствах є важливим етапом у процесі управління системою економічної безпеки. Основні способи контролювання ризику включають уникнення його (наприклад, уникнення співпраці з ненадійними партнерами та постачальниками, відмова від ризикованих проєктів та рішень), відшкодування ризиків (довгострокове планування діяльності, прогнозування економічної ситуації, активний маркетинг та моніторинг правового середовища), утримання ризику (відмова від дій, спрямованих на компенсацію збитку), передача ризику (поручительство, факторинг, страхування), зменшення ризику (лімітування, диверсифікація), використання зовнішніх джерел (кредити, державні дотації) та створення резервних фондів [5].

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що метою зниження ризиків економічної безпеки транспортних підприємств необхідно вважати протидію реальним та потенційним загрозам, мінімізація та усунення яких забезпечує стабільну та максимально ефективну роботу суб'єкта господарювання.

### **1.3. Стратегії управління логістичними ризиками**

В процесі обслуговування кількість операцій в логістиці постійно зростає, а отже, росте кількість і величина ризиків. Відповідно до місця виникнення і самого характеру зазначених ризиків, вони називаються логістичними.

Фактори зовнішнього середовища, такі як невизначеність, випадковість і протидія є головними причинами виникнення ризику. Тому необхідно враховувати і прогнозувати, а по можливості, зменшувати та запобігати негативним наслідкам впливу факторів зовнішнього середовища.

Логістичний ризик - це можливість виникнення подій, які можуть призвести до повної або часткової втрати матеріальних цінностей, товарів, продукції та додаткових логістичних витрат після прийняття рішення підприємством. Логістична система відрізняється відкритістю для обох сторін ринкового середовища: постачальників та клієнтів. Ризики логістичної системи можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Логістичні компанії управляють внутрішніми ризиками, оскільки не можуть безпосередньо впливати на зовнішні ризики.

Проте опосередковано впливати на зовнішні ризики можна шляхом використання відповідних стратегій управління ризиками, наприклад страхування, диверсифікація, самострахування.

У таблиці 1.1 наведено систему ризиків логістичних компаній, що передбачає розширений поділ ризику на внутрішній і зовнішній.

В роботі любого підприємства, в тому числі і логістичного, присутні ризики. Одні з них передбачувані, інші не повністю передбачувані, але всі вони так чи інакше мають вплив на роботу компанії.

Потрібно зауважити, що цей поділ на передбачувані та частково передбачувані ризики не є повністю правильними. Тут, перш за все, необхідно визначитися з поняттям передбачуваності ризику. Оцінка (прогноз) настання ризикової події можлива в тій чи іншій формі майже в усіх випадках. У цьому сенсі передбачити ризикові події неможливо, але можливо зменшити наслідки їх виникнення за допомогою стратегій управління ризиками. Для логістичних компаній характерна схильність до зовнішніх і внутрішніх видів ризику.

Зовнішні види ризику підприємства включають:

- ризик втрати майна внаслідок стихійного лиха;
- екологічні ризики (аварії з товарами).

Таблиця 1.1

## Структура ризиків логістичного підприємства

ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ			
Внутрішні ризики			
<i>Виробничі</i>	<i>Постачальницькі</i>	<i>Збутові</i>	<i>Фінансові</i>
незабезпеченість потужностями, ненадійність обладнання, простої	несвоєчасність постачання матеріальних ресурсів, незабезпеченість комплектуючими	зміна сегменту ринку, неконкурентноздатність, несвоєчасне транспортування	можливість несплати кредитів, упущена фінансова вигода, недостатній рівень рентабельності
Зовнішні ризики			
<i>Економічні</i>	<i>Політичні</i>	<i>Адміністративні</i>	<i>Природні</i>
порушення договірних зобов'язань з партнерами	націоналізація галузі, війна, революції, санкції, зміна законодавства	порушення експлуатації складського комплексу підприємства	руйнування транспортних шляхів, стихійні лиха, катаклізми

Але найнебезпечнішими для компанії є внутрішні ризики:

- комерційний ризик - перебої в постачанні, недотримання термінів доставки, відсутність вантажу вчасно, невиконання фінансових зобов'язань сторін в системі логістики;
- ризики крадіжки;
- ризики втрати майна внаслідок масових заворушень, страйків;
- ризики, зумовлені низькою кваліфікацією контрагентів в логістичній системі - недбалість, втрата документів, їх затримка;
- ризики, викликані порушенням правил техніки безпеки та пожежної безпеки;
- технічний ризик - відмова та поломка транспортного засобу, і як наслідок, можливі затримки в доставці товарів і збільшення ймовірності інших ризиків;
- ризик відповідальності за заподіяння шкоди третім особам.

Сьогодні особливо важливим є розробка науково-методичних рекомендацій з ризик-менеджменту для підприємства та його логістичної системи на кожному рівні управління, з урахуванням поточного стану та забезпечення ефективності та надійності логістичної системи. Основна увага приділяється стратегії, що спрямована на оптимізацію використання ресурсів та витрат. Ефективною вона буде лише за умови відповідної мотивації працівників підприємства до інноваційного розвитку. Відмінність стратегії ризик-менеджменту від традиційного управління логістичною системою полягає у постійному вдосконаленні логістичних процесів та виділенні окремої служби для приділення більшої уваги всім потоковим процесам, а не лише доставки товару в потрібний час з мінімальними витратами та максимальним рівнем якості. Така стратегія може допомогти зменшити трансакційні витрати, визначення величини яких наперед складно.

Метою ефективною стратегії ризик-менеджменту є визначення потенціалу, який необхідно розвивати для виконання корпоративної стратегії підприємства, з урахуванням факторів, що впливають на його формування і створюють сприятливі умови для регулювання інноваційної діяльності. Важливо також зосередитися на пошуку шляхів для подолання конкуренції на ринку, щоб забезпечити високий рівень економічного розвитку підприємства з дотриманням відповідного рівня надійності.

Стратегія ризик-менеджменту логістичної системи ґрунтується на людському потенціалі як на головній складовій організації, яка орієнтує виробничу систему на потреби споживача, гнучко реагує на зміни в системі постачання, оптимізує транспортування шляхом складання оптимальних маршрутів та зменшує витрати на транспорт, скорочує ланцюг постачання готової продукції та ефективно використовує складські площі.

Грамотно розроблена та вчасно впроваджена стратегія ризик-менеджменту логістичної системи приведе до автоматизації бізнес-процесів та спрощення їх організації, що контролюється логістичною системою. Одночасно, вона дозволить збільшити завантаженість виробничих потужностей, вдосконалити

контрольні процедури на підприємстві, створити портфель замовлень з високим рівнем прибутковості, покращити допоміжну та обслуговуючу діяльність, розширити асортимент продукції відповідно до ринкових умов, знизити залежність від ресурсів та мінімізувати відходи від браку продукції. Якщо вимоги до розробки стратегії ризик-менеджменту будуть дотримані з урахуванням усіх специфічних особливостей, система стане гнучкою та готовою до змін, знизить логістичні витрати та спрямує потоки у потрібні русла, забезпечивши ефективність та якість продукції та послуг. Таким чином, будуть забезпечені всі перераховані цілі та завдання.

Основні вимоги до стратегії ризик-менеджменту логістичної системи підприємства полягають у:

- розвитку потенціалу на інноваційних засадах як одному з основних напрямків стратегії управління;
- здійсненні процесу реалізації стратегії ризик-менеджменту згідно з етапами корпоративної стратегії, що передбачає формування цілей інноваційної діяльності та аналіз та прогнозування середовища;
- забезпеченні ефективної системи стратегічного управління та реалізації проєктів необхідними ресурсами;
- націленні кадрової політики підприємства на розвиток наукового, творчого, інтелектуального потенціалу працівників та належну мотивацію праці;
- дотриманні гнучкості організаційної структури підприємства з метою швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія ризик-менеджменту логістичної системи включає в себе спрямовані на досягнення цілей дії, рішення та методи управління потоками матеріалів та інших відповідних ресурсів. Її основною метою є створення гнучкої та дієвої організації, яка здатна ефективно працювати в умовах невизначеності, конкуренції та ризиків, що впливають на її діяльність.

Практика управління ризиками та загального управління підтверджує, що зміна потреб споживачів визначає нові вимоги, і наряду з основними факторами ринкового попиту, такими як ціна та якість, з'являються також параметри, такі

як час доставки, вибір та унікальність. Це вимагає від підприємств не тільки забезпечення якості, ефективності та гнучкості, але й інноваційності. Це також стосується логістичних систем, які спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів за оптимальних витрат. Інноваційний підхід в управлінні є основою для досягнення цієї мети.

Дослідження свідчать про те, що ризик-менеджмент є ефективним інструментом управління логістичною системою підприємства, який допомагає забезпечити зростання ефективності та надійності, вирішувати проблеми мінливості попиту, високої вартості виробництва та інших факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище. Мобілізація всіх ресурсів та їх раціональне використання дозволяє гармонізувати всі потоки на підприємстві та в логістичній системі в цілому.

Впровадження інструментів ризик-менеджменту в кожен з підсистем логістичної системи (в тому числі постачання, виробництва, транспортування, збуту та складування) та реалізація стратегій ризик-менеджменту в управлінні логістичними системами підприємств спрямована на виявлення та нейтралізацію негативних моментів їх діяльності, зниження негативного впливу та нарощення інвестиційного, виробничого та експортного потенціалу підприємства та його логістичної системи. Це досягається шляхом пошуку прихованих резервів та невикористаних можливостей, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства.

Нестабільна економічна, фінансова та політична ситуація, що склалась у країні, неодмінно призводить до збільшення ризиків у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та його логістичної системи. Це ставить їх у складну ситуацію, де необхідно функціонувати в умовах великої невизначеності та ризику.

Вітчизняні підприємства мають досвід управління ризиками, проте у зв'язку з умовами ринкової економіки їм необхідно переглянути наявні практики та активно використовувати світовий досвід закордонних компаній для створення відповідних моделей управління ризиками логістичних систем.

Одним з ключових напрямів логістичного менеджменту компанії є управління ризиками. Правильно сформульовані принципи управління ризиками вважаються найкращим способом захисту компанії від втрати доходів і прибутку. Управління ризиками - це вибір конкретної стратегії, щоб зменшити ймовірність ризикованих подій та серйозності їх наслідків, а також вартості системи управління ризиками.

Управління ризиками можна здійснювати за допомогою кількох стратегій, серед яких можна виділити:

- стратегію ігнорування ризику - коли менеджмент припускає, що ризикова подія не настане і відповідно не приділяє йому уваги та фінансових ресурсів;
- стратегію страхування ризику - коли ризик передається страховій організації;
- стратегію самострахування - коли формується фонд профілактичних заходів та фонд ризиків для компенсації збитків після настання ризикової події;
- стратегію диверсифікації - коли збільшують напрямки інвестиційної діяльності з метою зниження загального ризику;
- стратегію хеджування - коли залучаються додаткові операції з метою досягнення нульового або мінімального ризику.

Отже, реалізація в практичній роботі наведених стратегій управління призведе до підвищення ефективності діяльності логістичних компаній та допоможе мінімізувати наслідки ризикових ситуацій.

### **Висновки до першого розділу**

Проаналізувавши теоретичні аспекти управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Науковці визначають різні підходи до визначення економічної безпеки компаній, включаючи її захист від економічних злочинів, стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, фактичне використання потенціалу та ресурсів,

наявність конкурентних переваг, а також реалізацію та захист економічних інтересів.

Для досягнення необхідного рівня економічної безпеки компанії необхідно використовувати комплексні підходи до управління. Цей комплексний підхід дає можливість оцінити можливості розвитку підприємства, визначити стратегію його розвитку, зменшити рівень ризику та передбачити наслідки негативного впливу небезпек і загроз.

2. Шляхом аналізу літературних джерел з управління ризиками було розроблено класифікацію ризиків з урахуванням їх масштабу впливу на систему економічної безпеки підприємств у сучасних умовах. Виділяються такі типи ризиків: макро-економічні та політико-правові, фінансові, операційні та техніко-технологічні, кадрові, маркетингові, логістичні.

Для ефективної системи управління економічною безпекою транспортних підприємств необхідно дотримання певних принципів. Серед них основні - усвідомлення прийняття ризику; конкретне формулювання мети управління ризиками; об'єктивність, цілісність, достовірність і правдивість інформації; самостійність управління деякими ризиками; зменшення кількості можливих ризиків і їх впливу; врахування часу в управлінні ризиками; зменшення витрат на організацію та управління ризиками.

Можливі кілька стратегій управління ризиками, серед яких можна виділити такі: стратегія ігнорування ризику; стратегія страхування ризику; стратегія самострахування; стратегія диверсифікації ризиків; стратегія хеджування.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЗОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ”

Важливу роль у веденні бізнесу відіграє вміння керувати фінансово-господарською діяльністю. Основою господарської діяльності будь-якої компанії є активи. До активів підприємства відносять все майно, що йому належить і використовується для проведення статутної діяльності. Кожна компанія визначається із власною політикою як управляти активами. Політика визначає потребу в активах, їх структуру та склад з урахуванням специфіки діяльності компанії та впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

При управлінні своїми активами підприємство визначає необхідність їх класифікації, особливо відповідно до характеру участі в господарському процесі. На рис. 2.1 наведено склад активів ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” протягом 2021-2022 років.

Крім того, в процесі управління активами підприємства необхідно звернути увагу на співвідношення між необоротними та оборотними активами. З однієї сторони, недостатня кількість оборотних активів призводить до перебоїв у роботі компанії, зниження її фінансової стійкості та ліквідності, з іншого боку, недостатня кількість необоротних активів призводить до збоїв у виробництві, недостатньої кількості робочих приміщень та обладнання і, як наслідок, зменшення ринкової вартості підприємства. Також надмірний обсяг оборотних активів призводить до того, що підприємство має тимчасово вільні та незадіяні активи, і як наслідок - зменшення прибутку підприємства; а надмірна кількість

необоротних активів - до погіршення ступеня їх корисного використання та зменшення вартості підприємства.

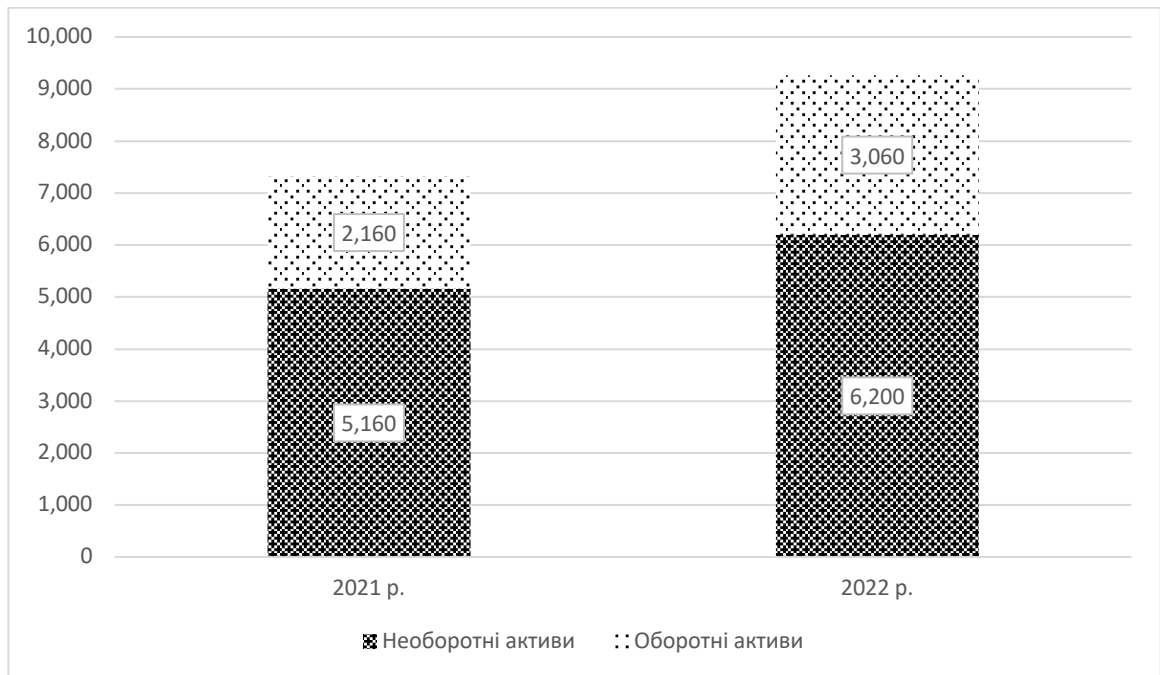


Рис.2.1. Склад активів ТзОВ “ІС ТРАН ЮЄЙ” за 2021-2022 р., тис.грн.

Джерело: [Додаток А]

Розглянемо динаміку, структуру та склад активів ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” за період 2021-2022 рр. (таблиця 2.1). Позитивним можна вважати те, що протягом 2021-2022 рр. року сума активів мала тенденцію до зростання. Таким чином, за період 2021-2022 років активи збільшились на 1 940 тис.грн. Збільшення суми активів свідчить про збільшення потужності та збільшення обсягу коштів, які є в розпорядженні підприємства. Аналізуючи дані таблиці. 2.1 спостерігаємо, що за останні роки спостерігається збільшення як оборотних так і необоротних активів підприємства. Варто зазначити, що значна частина основних засобів підприємства зношена. Тому керівництву потрібно розробляти заходи щодо оновлення рухомого складу. У свою чергу, питома вага необоротних активів коливається від 66,95% у 2022 році до 70,49% у 2021 році, що є наслідком збільшення частки необоротних активів у загальному балансі підприємства за аналізований період. За аналізований період відбулося збільшення необоротних активів на 1040 тис. грн. Станом на 31 грудня 2022 року

оборотні активи компанії становили 3 060 тис.грн. Найбільшу участь в оборотних активах компанії займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (20,19% у 2022 році).

Таблиця 2.1

Склад та структура активів  
ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” за 2021-2022 рр., тис.грн.

Статті активу балансу	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення 2022/2021рр.
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	
<i>Необоротні активи</i>	5 160	70,49	6 200	66,95	1 040
Основні засоби:	5 160	70,49	6 200	66,95	1 040
первісна вартість	8 370	114,34	9 780	105,62	1 410
знос	-3 210	-43,85	-3 580	-38,66	-370
<i>Оборотні активи</i>	2 160	29,51	3 060	33,05	900
Запаси	43,7	0,60	54,8	0,59	11,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 243,4	16,99	1 870	20,19	626,6
Дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	654,6	8,94	1 020	11,02	365,4
Гроші та їх еквіваленти	156,3	2,14	85,2	0,92	-71,1
Витрати майбутніх періодів	16,4	0,22	17,2	0,19	0,8
Інші оборотні активи	45,6	0,62	12,8	0,14	-32,8
Всього активів	7 320	100,0	9 260	100,0	1 940

Джерело: [Додаток А]

Тому аналіз та оцінка стану активів підприємства є складним процесом, оскільки під час його виконання необхідно оцінити майновий стан підприємства, вивчити динаміку необоротних та оборотних активів, темпи їх зростання тощо. Вмілий аналіз, використання та управління необоротними та оборотними активами може покращити фінансове становище будь-якої компанії. Позитивним явищем використання коштів підприємства є зміни його структури

в бік збільшення питомої ваги оборотних активів. Як видно з таблиці 2.1, підприємство ефективно управляє своїми активами. На кінець 2022 року частка оборотних активів становить 33,05%, що свідчить про:

- ліквідність балансу, тобто підприємство може розрахуватися з боргом;
- прискорення обороту засобів виробництва;
- підвищення рівня ділової активності та ефективного використання поточних ресурсів.

Баланс пасивів відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки він показує наявне майно суб'єкта господарювання та його зобов'язання перед кредиторами. Власний капітал або власні кошти формуються під час заснування товариства та в процесі його господарської діяльності. Компанія володіє ними на правах власності. Залучений капітал визначається у вигляді довгострокових і короткострокових зобов'язань.

Капітал компанії знаходиться в постійному кругообігу: він вкладається в грошовій формі в необоротні та оборотні активи, перетворюється на товари або послуги, а після реалізації знову перетворюється в грошову форму. Капітал фінансується за рахунок власних джерел і кредитів і відображається в пасиві балансу підприємства.

При оцінці пасивів компанії, а також при оцінці активів використовуються горизонтальний і вертикальний види аналізу. Тому для оцінки пасивів підприємства необхідно провести загальний аналіз їх складу та структури, проаналізувати склад та динаміку власного капіталу та кредитних засобів. Аналізуючи структуру та динаміку пасивів, необхідно розглядати абсолютні та відносні зміни власних та позичених коштів підприємства, щоб визначити основне джерело формування загальних активів підприємства.

Таблиця 2.2

Склад капіталу ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” за 2021-2022 рр., тис.грн.

Статті пасиву балансу	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2021 рр.
Власний капітал	5 178	5 860,7	682,7
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 500	1 500	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3 812,5	4 451,2	638,7
Неоплачений капітал	(134,5)	(90,5)	44
Поточні зобов'язання	2 142	3 399,3	1 257,3
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 243,5	1 432	188,5
товарами роботами, послугами	212,3	412,3	200
розрахунками з бюджетом	173,2	634,5	461,3
Доходи майбутніх періодів	513	920,5	407,5
Всього пасивів	7 320	9 260	1 940

Джерело: [Додаток А]

Результати аналізу власного капіталу підприємства за досліджуваний період свідчать про достатній розмір власного капіталу. Так, у 2022 році частка власного капіталу в загальній структурі капіталу компанії становила 63,29%. Протягом 2021-2022 років питома вага власного капіталу впала на 7,45% (рис. 2.2). Однак таке зменшення участі не становить загрози для компанії, тому що більшу частину своїх зобов'язань компанія може покрити за рахунок власних коштів.

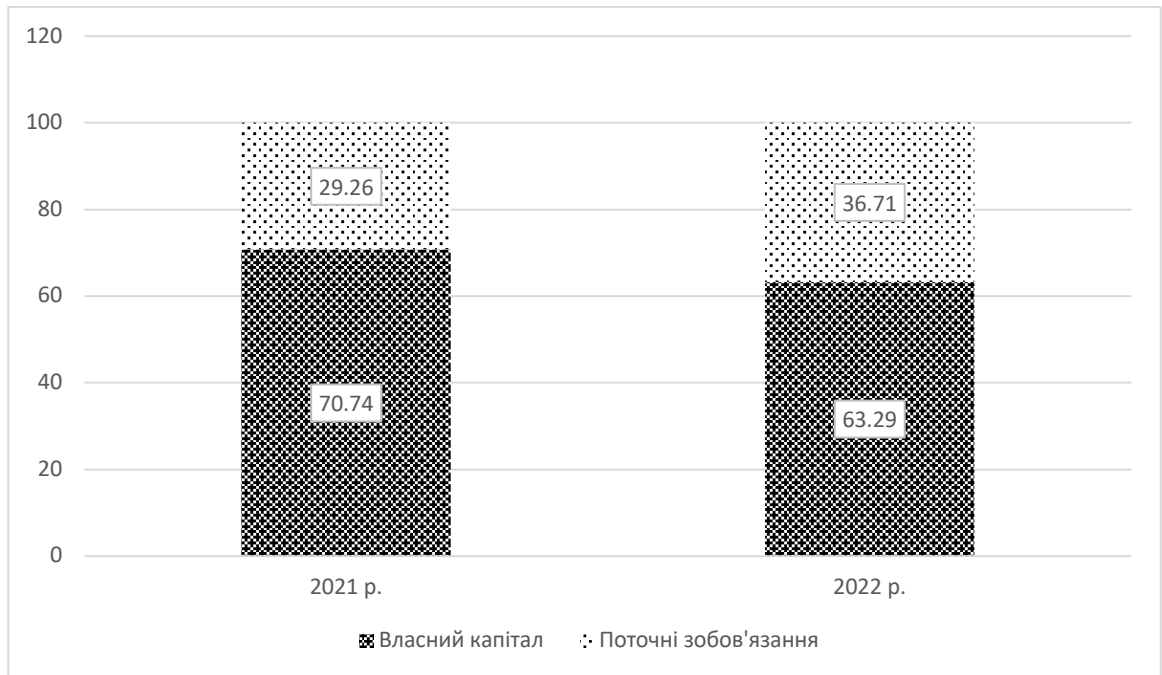


Рис.2.2. Структура капіталу ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” за 2021-2022 рр., %

Джерело: [Додаток А]

Тенденція зміни власного капіталу свідчить про його збільшення, але темпи цього збільшення менші за темпи зростання зобов'язань. Статутний капітал товариства протягом усього досліджуваного періоду залишався незмінним і становив 1 500 тис. грн. Протягом 2021-2022 років підприємство не користувалося короткостроковими кредитами банків. Результати аналізу свідчать про наявність зобов'язань перед постачальниками за товари, роботи, послуги, за розрахунками з бюджетом та довгострокових зобов'язань. За результатами аналізу поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом, страхуванням та оплатою праці можна зробити висновок про їх незначність для фінансового стану підприємства.

Метою заснування та діяльності ТзОВ "ІС ТРАНС ЮЄЙ" є отримання прибутку. Основним джерелом його прибутку є доходи від наданих автоперевезень. Для аналізу та оцінки рівня динаміки фінансових результатів об'єкта дослідження будемо використовувати інформацію таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ»  
за 2021-2022 рр., тис.грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2021 рр.	
			абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації	19 854,2	20 613	758,8	3,82
Інші операційні доходи	276,6	512	235,4	85,10
Інші доходи	18,2	0	-18,2	-100,0
Разом доходів	20 149	21 125	976	4,84
Собівартість реалізованої продукції	18 415	18 750,2	335,2	1,82
Інші операційні витрати	834	1 260,7	426,7	51,16
Разом витрат	19 249	20 010,9	761,9	3,96
Фінансовий результат до оподаткування	900	1 260,7	360,7	40,08
Податок на прибуток	162	200,54	38,54	23,79
Чистий прибуток	738	913,56	175,56	23,79

Джерело: [Додаток А]

Так, у 2022 році ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ» отримало 913,56 тис. грн. чистого прибутку. За останні два роки сума чистого прибутку зросла на 175,56 тис. грн. Протягом 2021-2022 років досліджувана компанія працювала прибутково. Досягти такого результату вдалося завдяки збільшенню обсягів наданих послуг. За 2021-2022 рр. чистий дохід від надання транспортних послуг збільшився на 758,8 тис. грн., або на 3,8%.

## 2.2. Діагностика рівня економічної безпеки ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ»

При дослідженні проблем забезпечення економічної безпеки підприємств необхідно розглядати різноманітні аспекти, такі як фінансова, техніко-технологічна, кадрова, екологічна, інформаційна, правова.

Фінансова безпека підприємства залежить від того, чи може воно мати достатні фінансові ресурси для виконання своїх завдань, інтересів та місії. Крім того, вона включає забезпечення збалансованості та якості використання технологій та послуг, фінансових інструментів, а також стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз та забезпечення ефективного розвитку всієї фінансової системи. Щоб оцінити фінансову безпеку підприємства, доцільно провести аналіз його фінансового стану, який включає оцінку платоспроможності, ліквідності активів та оборотності [4, с.67].

Фінансовий аналіз відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємства, оскільки дозволяє знайти потенційні резерви для поліпшення фінансового стану, а також об'єктивно оцінити раціональність використання всіх видів фінансових ресурсів. Крім того, за допомогою фінансового аналізу можна своєчасно вживати заходи, спрямовані на підвищення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Цей інструмент також допомагає забезпечити оптимальний соціальний розвиток колективу, використовуючи виявлені резерви, та розробити план фінансового оздоровлення підприємства [14, с.83].

Щоб об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства необхідно розрахувати важливі показники ліквідності, що дають можливість визначити його платоспроможність на конкретний момент і на випадок непередбачених ситуацій. Для цього використовуються визначені показники ліквідності, що базуються на розмірі ліквідних активів і слугують джерелом покриття пасивів (табл. 2.4). Аналіз таблиці 2.4 показує, що основні показники ліквідності погіршуються, і на кінець 2022 року ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ» не в змозі відразу сплатити свої зобов'язання у зв'язку з недостатністю грошових коштів. За



нормативом 70-80% короткострокових боргів ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” може погасити за допомогою планових надходжень від дебіторів та наявних грошових коштів.

Таблиця 2.4

## Показники ліквідності ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” за 2021-2022 рр.

Назва показника	Роки		Абсолютне відхилення 2022/2021 рр.
	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,03	-0,05
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,00	0,63	-0,37
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	0,66	-0,39
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,87	0,55	-0,32
Коефіцієнт співвідношення активів	0,42	0,49	0,07

Джерело: [розраховано за даними Додатку А]

Також було помічено відхилення від рекомендаційних значень щодо загальної ліквідності. На кінець 2022 року, кошти, які можна перетворити з оборотних активів на готівку, покриватимуть кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання в 0,66 рази, що на три рази менше оптимального значення.

Аналіз показників платоспроможності підприємства буде проведено в таблиці 2.5. Дослідження вказує на те, що підприємство не є ліквідним через незначну частку високоліквідних активів, а також через тенденцію до зниження всіх показників, які були проаналізовані. Незважаючи на відсутність високоліквідних активів у підприємства, його рівень платоспроможності є достатнім, що підтверджується даними з таблиці 2.5. Показник автономії підприємства, який відображає частку власного капіталу у загальній сумі капіталу, також свідчить про можливість підприємства погасити борги власними коштами.

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ» за 2021-2022 рр.

Назва показника	Оптимальне значення	Роки		Відхилення 2022/2021
		2021	2022	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\geq 0,5$	0,71	0,63	-0,09
Коефіцієнт фінансування	$\leq 1$	0,41	0,58	0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,5$	0,01	-0,11	-0,22

Джерело: [розраховано за даними Додатку А]

Для подальшої оцінки фінансового стану ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ», доцільно дослідити наскільки ефективно використовується його капітал. Це можна зробити, якщо об'єднати показники у дві групи: спочатку розраховуємо показники оборотності, пізніше оцінюємо доходність (прибутковість) капіталу. Таблиця 2.6 містить розрахунки показників оборотності активів підприємства.

Таблиця 2.6

Показники оборотності активів ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ» за 2021-2022 рр.

Назва показника	Роки		Відхилення 2022/2021 рр.	
	2021	2022	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Середній розмір активів підприємства, тис.грн.	7 320	9 260	1 940	2,65
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	19 854,2	20 613	758,8	0,38
Оборотність активів, днів	132,73	161,72	29,00	2,18
Число оборотів активів, разів	2,71	2,23	-0,49	-1,79

Джерело: [розраховано за даними Додатку А]

З даних таблиці видно, що активи підприємства використовувалися неефективно, оскільки у 2022 році щоб здійснити один оборот коштів знадобилося 161,7 днів, що на двадцять дев'ять днів довше попереднього року. Це свідчить про уповільнення оборотності активів та велику тривалість одного обороту.

Фінансовий стан є ключовим показником економічної діяльності підприємства, оскільки він визначає конкурентоспроможність, потенціал у діловому співробітництві та ступінь гарантованості економічних інтересів самого підприємства та його партнерів. Підприємство ТЗОВ "ІС ТРАНС ЮЕЙ" у 2021-2022 роках було платоспроможним але не ліквідним, і показники ділової активності погіршилися протягом цього періоду. На сьогоднішній день найважливішим завданням є виявлення тенденцій розвитку підприємства в майбутньому.

С. Н. Ілляшенко рекомендує, що оцінка фінансової безпеки підприємства має ґрунтуватися на аналізі його фінансової стійкості. Згідно з цим методом, показниками оцінки є наступні величини:

$\pm E_c$  - надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів та покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;

$\pm E_m$  - надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, а також середньо- та довгострокових кредитів і позик;

$\pm E_n$  - надлишок (+) або нестача (-) загальної кількості оборотних коштів [12, с. 56].

Фінансова стійкість визначається за такими формулами:

$$\pm E_c = E_c - Z, \quad (1.3)$$

$$\pm E_m = (E_c + K_n) - Z, \quad (1.4)$$

$$\pm E_n = (E_c + K_n + K_t) - Z, \quad (1.5)$$

де  $Z$  – сума запасів;

$E_c$  – сума власних оборотних коштів підприємства;

$K_n$  – середньо- і довгострокові кредити та позики;

$K_t$  – короткострокові кредити і позики [12, с. 57].

Таблиця 2.7 дозволяє використовувати оціночні показники для визначення сфер фінансової стійкості та встановлення рівнів фінансової безпеки компанії [12, с. 57].

Таблиця 2.7

## Оцінка фінансової складової економічної безпеки

Області фінансової стійкості/Рівні фінансової безпеки	Значення оціночних показників
Абсолютна фінансова стійкість і абсолютна фінансова безпеки	$\pm E_c \geq 0, \pm E_t \geq 0, \pm E_n \geq 0$
Нормальна фінансова стійкість і абсолютна фінансова безпеки	$\pm E_c \approx 0, \pm E_t \approx 0, \pm E_n \approx 0$
Хиткий фінансовий стан і нестабільний рівень безпеки	$\pm E_c \leq 0, \pm E_t \geq 0, \pm E_n \geq 0$
Критичний фінансовий стан і критичний рівень безпеки	$\pm E_c \leq 0, \pm E_t \leq 0, \pm E_n \geq 0$
Кризовий фінансовий стан і кризовий рівень безпеки	$\pm E_c \leq 0, \pm E_t \leq 0, \pm E_n \leq 0$

Джерело: [12, с. 57]

Отже, стан фінансової складової економічної безпеки можна вважати абсолютним, через прибутки та ефективне використання фінансових ресурсів.

Пріоритетом для підприємств є техніко-технологічна складова, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції. Для оцінки цих індикаторів запропоновано використовувати наступні показники, що відображають технічний та технологічний потенціал підприємства (таблиця 2.8). Чим вище значення цих показників, тим вище рівень техніко-технологічної безпеки підприємства. Техніко-технологічну безпеку можна оцінювати за чотирма рівнями: абсолютним, задовільним, незадовільним та критичним. Якщо показник має абсолютний рівень, то йому присвоюється значення 4, задовільний – 3, незадовільний – 2, критичний – 1 [13].

Проведені розрахунки свідчать про задовільний рівень техніко-технологічної безпеки у 2021 році та абсолютний у 2022 році. Отже, у 2021 році рівень техніко-технологічної складової ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” = 0,24; у 2022 році – 0,27.

Таблиця 2.8

Оцінка показників техніко-технологічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” за 2021-2022 рр.

Показник	Роки	
	2021	2022
Частка продукції підприємства, що відповідає кращим світовим аналогам К п. прод.	0,22	0,24
Частка продукції підприємства, що захищена патентами К пат. прод.	0,25	0,3
Частка технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам К п. т.	0,25	0,27

Джерело: [13]

Екологічна безпека підприємства відображає його захищеність від можливих існуючих екологічних загроз, які виникають внаслідок техногенної діяльності організації, з урахуванням зменшення шкідливого впливу її виробничих процесів на навколишнє природне середовище та персонал [13].

Провівши аналіз екологічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” встановлено, що підприємство має нормальний рівень екологічної безпеки, тобто рівень забруднення, що міститься у викидах, не перевищує допустимих меж концентрацій. У 2021 році рівень екологічної безпеки = 0,17; у 2022 році = 0,20.

Підприємство самостійно визначає рівень інформаційної, кадрової та правової безпеки, використовуючи метод експертної оцінки. Згідно з оцінками, рівень інформаційної безпеки за аналізований період = 0,62, кадрової безпеки ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ” = 0,65, тобто перебуває на середньому рівні. Ступінь правової безпеки оцінюється на нормальному рівні  $i = 0,4$ .

Застосовуючи комплексний показник безпеки, встановлено, що в період з 2021 по 2022 рр. підприємство мало безпечний рівень економічної безпеки. Значення комплексного показника безпеки у 2021 році було 0,71, у 2022 р. значення підвищилося до 0,73, але залишалося в межах безпечного, що дозволяє протистояти підприємству загрозам та небезпекам.

### 2.3. Оцінка ризиків діяльності ТЗОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ”

Бізнес-процес є діяльністю, яка приймає вхідний продукт, додає до нього вартість і надає вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та збут. У випадку дослідження логістичної компанії, основним бізнес-процесом є постачання вантажу, тобто транспортування [24, с.216].

У процесі переміщення вантажів існують ключові ризики, пов'язані з неправильною підготовкою та упакуванням вантажу, технічними неполадками транспортного засобу та обладнання вантажного відділення, невідповідністю правилам та стандартам маркування, завантаження, розміщення та кріплення вантажу в транспорті.

Перед тим, як розпочинати перевезення вантажів та пасажирів необхідно підібрати персонал, при умові, що підприємство має свій автопарк, або звернутись до аутсорсингових партнерів, якщо власного автопарку немає.

На сьогоднішній день дуже важливою є можливість моніторингу попередньої роботи найманих працівників або компаній з метою аналізу їхньої ефективності та попередження виникнення ризиків. Ці ризики можуть бути пов'язані з організаційною структурою підприємства, надійністю та професіоналізмом найманих перевізників та водіїв, а також процедурами пошуку підрядників та їх відповідальності [25-26].

Давайте розглянемо основні ризики, які можуть виникнути на різних етапах перевезення вантажу.

Етап підготовки та упакування вантажу перед завантаженням є ключовим для безпеки перевезення. Важливо правильно обрати тару для вантажу, впорядкувати його та перевірити наявність необхідного обладнання для переміщення, такого як температурні пристрої, розміри вантажної камери, грузопідйомність транспортного засобу тощо. Проте, на цьому етапі можуть виникнути ризики, пов'язані з недотриманням правил підготовки та упакування вантажу, недосвідченістю персоналу підприємства у сортуванні, калібруванні та

упакуванні вантажу, а також у недостатній досвідченості у підготовці та комбінуванні різних категорій вантажу при консолідованих перевезеннях. Фактори ризику в даному випадку можуть включати відсутність упаковки для товару, використання непридатного (за технічними або санітарними стандартами) техніки для переміщення вантажу або неуважність самого перевізника до вимог.

Друга фаза - завантаження та кріплення вантажу у вантажівку - також має велике значення для безпеки перевезення. Необхідно правильно розмістити вантаж відповідно до його характеристик та ваги, а також забезпечити його надійне кріплення. Якщо потрібно, необхідно зважити вантаж та опломбувати його. Під час транспортування на даному етапі можуть виникати потенційні небезпеки через відсутність у підприємства встановлених норм щодо завантаження, розвантаження, розташування та фіксування вантажу у вантажних транспортах, а також через відсутність необхідного обладнання та інвентаря для безпечного розміщення та кріплення вантажу. Недостатня дбайливість працівників підприємства щодо оформлення товарної документації також може призвести до ризиків.

У такому випадку, джерелами небезпеки можуть бути власні оцінки водіїв щодо небезпеки неналежного завантаження товару, відповідальність, яка належить їм при виконанні цієї функції, та дбайливість працівників підприємства щодо процесу транспортування товару загалом.

Перевезення вантажу є одним з найважливіших етапів, на якому можуть виникати значні ризики, такі як ДТП, що в змозі призвести до пошкодження або втрати товару, викрадення товару, затримки через погодні умови та стан доріг, а також псування товару через неналежне переміщення.

Під час переміщення товару причинами небезпеки на транспорті можуть бути такі чинники як: погодні та транспортні обставини, стан безпеки на дорозі, технічні параметри і стан самого транспорту та його вантажного відділення, а також кваліфікація і відповідальність водія.

Факторами ризику можуть бути небезпечні погодні умови, транспортні умови, неполадки деяких частин самого транспорту або багажного відділення, некоректне керування ними водієм, і недостатнє інформування водія про особливості переміщення товару.

В процесі транспортування можливе надмірне навантаження, недовантаження та тимчасове зберігання товару на складах, що залежить від логістичної мережі та потреб підприємства.

У фазі тимчасового складування вантажу, найбільш поширеним джерелом транспортного ризику є можливість викрадення вантажу працівниками складу чи сторонніми особами. Факторами ризику в цьому випадку є відсутність системи безпеки на складі, економічне становище в регіоні, де розташовані склади, а також невідповідність пакування вантажу та розміщення тари і контейнерів.

Додатковими факторами ризику транспортування вантажу на час його тимчасового зберігання можуть бути недоліки в системі безпеки на складі, які включають несправність зв'язку між організаційним, технічним та кадровими елементами складської роботи, недостатню ефективність та пробіли в функціонуванні системи безпеки. Серед додаткових чинників можуть бути відсутність або недостатнє дотримання правил упакування та розміщення вантажу, а також відсутність зовнішніх елементів безпеки на складських приміщеннях та на контейнерах чи упаковках вантажу, таких як відеокамери спостереження, міцні механічні замки та пломби, які можуть бути механічними або електронними з сигналізацією.

На етапі розвантаження вантажу, отримувач перевіряє цілісність пломб та перевіряє документи, звіряє кількість та вагу вантажу, оглядає його на пошкодження та здійснює його розвантаження. Ризиковими факторами можуть стати непильна увага водія під час процесу розвантаження вантажу, несправність іншого обладнання, використовуваного для розвантаження, а також неприйняття належних заходів безпеки та недобросовісні дії персоналу, що відповідає за процес розвантаження. У разі виявлення порушень після доставки вантажу будь-



якою зі сторін може бути ініційований акт та подані претензії іншій стороні. Дослідження свідчать про те, що головною перешкодою на шляху досягнення ефективного логістичного механізму підприємства є неефективне застосування методик аудиту базових логістичних ризиків та відсутність успішного комплексу заходів для їх нівелювання та ліквідації.

Для розв'язання цієї проблеми, на основі досвіду провідних компаній у галузі діагностики ризиків удосконалення логістичної діяльності, пропонується оптимальною методикою Logistics Field Audit, яка включає наступні етапи:

- використання показників ймовірності реалізації ризиків у логістичній діяльності як фундаментальних показників для майбутніх обчислень;
- діагностика ймовірності практичної реалізації ризиків з урахуванням розміру практичного впровадження ризику, що відображається як питома вага від прибутку, структуризація логістичних ризиків за розмірами їх впровадження;
- діагностика збитків, що виникають в результаті реалізації ризиків;
- формування рекомендацій з мінімізації виявлених ризиків.

У таблиці 2.9 наведено основні ризики, що можуть виникнути в процесі логістичної діяльності, а також розроблено заходи, спрямовані на їх запобігання на підприємстві.

Таблиця 2.9

Мінімізація базових ризиків логістичної діяльності шляхом  
застосування превентивних заходів

Вид логістичних потоків	Чинник ризику	Превентивні заходи
Вхідні потоки	перебої у поставках	можуть призвести до фінансової відповідальності постачальника за порушення умов договору, включаючи штрафні санкції.
	недоліки якості сировини	стабільний моніторинг за якістю та встановлення санкцій за порушення умов договору та стандартів можуть допомогти у забезпеченні якісної сировини

## Продовження таблиці 2.9

	зростання вартості сировини	хеджування та визначення границь коливання цін умовами договору можуть зменшити ризики
	непередбачувані торгові перешкоди	можуть бути нівельованні за допомогою резервного фонду та діагностики ринкового середовища
	збої у транспортуванні	чітко визначені терміни поставок та встановлення відповідальності за перебої
Внутрішні потоки	Неправильне функціонування обладнання	Регулярний моніторинг стану обладнання, своєчасна заміна зношених деталей, капітальний ремонт обладнання та гарантійне обслуговування
	Перерви у роботі ІТ-системи	Забезпечення резервного копіювання та екстреного живлення
	Непередбачувані фактори впливу	Формування резервного фонду на випадок непередбачуваних умов впливу
Вихідні потоки	Непередбачені коливання попиту	Створення резервного фонду з метою компенсації непередбачених коливань попиту, регулювання ринку та прогнозування виробництва на підставі планування попиту
	Інвентаризаційні відхилення та недостачі	Здійснення контролю, періодичного обліку товарно-матеріальних цінностей, встановлення камер спостереження, та встановлення відповідальності працівників за виявлення та усунення негативних відхилень.
	Перебої в поставках	Встановлення штрафних санкцій в разі порушення умов поставки посередниками, а також формування стійких взаємовідносин із надійними контрагентами
	Зменшення рівня ринкових цін	Планування варіативності цін, діагностика ринкового середовища та хеджування.

Джерело: [розроблено на основі 19]

Шляхом розробки та впровадження комплексу успішних заходів у практичну діяльність можна уникнути негативного впливу логістичних ризиків на підприємство та навіть запобігти їх виникненню у деяких випадках. Застосування розроблених заходів за методикою Logistics Field Audit дозволить

знизити рівень непрацюючих логістичних витрат та досягти успішного ефекту в удосконаленні логістичної діяльності в зоні нормального ризику на 10%.

З урахуванням динамічності, багатофакторності та інформатизації актуального макросередовища, логістична сфера діяльності стикається з новими викликами. Ефективне управління логістикою може стати перспективним джерелом формування та вдосконалення конкурентних переваг для підприємств.

#### **2.4. Шляхи удосконалення управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ “ІС ТРАНС ЮЄЙ”**

У сучасних умовах трансформації, підприємства транспортного сектору не можуть існувати без ризику. Важливо розуміти, що оцінку ризику необхідно провести перед межею максимально допустимого рівня. У практичній діяльності ринкові оцінки можуть між собою відрізнитись. Необхідно пам'ятати, що в ринковій сфері немає гарантії від помилок, тому постійно необхідно вдосконалювати роботу, щоб покращити якість ремонту доріг і запобігти повторенню помилок.

Дослідження підтверджують, що головною метою управління економічною безпекою в логістиці є зменшення різких коливань у роботі підприємств транспорту. Саме тому особливу увагу необхідно звертати на постійне удосконалення ризик-менеджменту з метою досягнення цієї мети.

Управління ризиком в системі логістики транспортних підприємств включає в себе вибір виважених кроків щоб убезпечити ймовірний ризик, але в мінімальних межах.

Щоб уникнути можливих негативних наслідків, ризик логістичного управління економічною безпекою підприємств транспорту потребує сукупності економічних, організаційних і технічних дій. Ці дії мають на меті встановлення видів, факторів та джерел ризику, оцінку його величини, розроблення та реалізацію заходів щодо зниження його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам. При цьому враховуються фактори впливу зовнішнього

середовища, такі як конкуренти, постачальники, урядові рішення, суспільна думка, кон'юнктура, недостача повноцінної релевантної інформації тощо. Щоб наглядно зобразити цей процес, на рис. 2.3 наведено типову схему управління ризиками [3, с. 168].



Рис.2.3. Структура управління ризиками в логістиці з орієнтацією на гарантування економічної безпеки транспортних підприємств

Джерело: [розроблено на основі 3]

Дослідження показало, що роль ризику в галузі економічної безпеки полягає в стимулюванні транспортних підприємств до пошуку нетрадиційних рішень для вирішення проблем. Інноваційна діяльність, пов'язана з ризиком, може допомогти підприємствам досягти успіху та стати

конкурентоспроможними. Метою логістичного управління ризиками економічної безпеки є зменшення можливих втрат, таких як фінансові та матеріальні втрати, пов'язані з ризиками. Функції ризику, які застосовуються в галузі економічної безпеки транспортних підприємств, включають інноваційну, компенсаційну, соціально-економічну, регулятивну, захисну та аналітичну. Інноваційна функція ризику є особливо важливою, оскільки спонукає підприємства до пошуку нетрадиційних рішень для вирішення проблем, що виникають перед ними.

Для ефективного управління економічною безпекою логістична система повинна дотримуватися певних принципів, які включають у себе свідомість ризиків, чітке визначення мети управління ризиками, об'єктивність та достовірність інформації, управління ризиками на всіх рівнях підприємства, мінімізація можливих ризиків та їх наслідків, швидка реакція на зміни, врахування фактору часу, зменшення витрат та інноваційний підхід.

Оцінка рівня ризику є невід'ємною складовою логістичного управління, оскільки вона передбачає квалітативну та кількісну оцінку можливих ризиків. Цей процес аналізу забезпечує доцільність прийняття господарських рішень, які мають певний ризик. Для кількісної оцінки ризиків використовуються різноманітні показники, такі як дисперсія, середньоквадратичне відхилення, ймовірність, коефіцієнт варіації та інші. Якість проведення аналізу ризиків безпосередньо впливає на ефективність ризик-менеджменту в цілому.

Важливим етапом процесу логістичного управління системи економічної безпеки підприємств транспорту є вибір методів та інструментів для регулювання ступеню ризику. Основними напрямками впливу та методами для регулювання ступеню ризику є: уникнення ризику шляхом відмови від ненадійних партнерів, постачальників, прийняття ризикованих проєктів, рішень; компенсація ризику через стратегічне планування діяльності, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, моніторинг економічного і правового середовища, активний цілеспрямований маркетинг; збереження ризику через відмову від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку, створення

спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі, залучення зовнішніх джерел, передачу ризику через страхування, укладання договорів факторингу, поручительства, біржових угод, зниження ризику через диверсифікацію, здобуття додаткової інформації, лімітування [5].

Підсумовуючи вищезгадане, можна зробити висновок, що головною метою зменшення ризиків економічної безпеки підприємств транспорту є комплексна боротьба з потенційними та реальними загрозами. Це забезпечує стабільну та ефективну роботу суб'єкта господарювання в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища, а також гарантує високий потенціал для подальшого розвитку підприємств транспорту.

### **Висновки до другого розділу**

Здійснивши оцінку діяльності та запропонувавши шляхи удосконалення управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ» можемо зробити наступні висновки:

1. Протягом 2021-2022 років спостерігалось зростання суми активів на 1 940 тис. грн. Це свідчить про збільшення потужності та розширення фінансових можливостей компанії протягом даного періоду. Незважаючи на відсутність високоліквідних активів, платоспроможність підприємства є достатньою, що свідчить про можливість його погашення боргів власними коштами. У 2022 році чистий прибуток ТзОВ «ІС ТРАНС ЮЄЙ» становив 913,56 тис. грн., що на 175,56 тис. грн. більше, ніж за попередній період.

2. Хоча показники ліквідності погіршуються, а на кінець 2022 року підприємство не може відразу сплатити свої термінові зобов'язання через недостатність грошових коштів, але рівень його платоспроможності є достатнім, навіть при відсутності високоліквідних активів. Це можливо завдяки показнику автономії підприємства, який свідчить про можливість погасити борги власними коштами, тобто з використанням власного капіталу.

Активи підприємства не ефективно використовувалися, як свідчить той факт, що для здійснення одного обороту коштів у 2022 році знадобилось 161,7 днів, що на 29 днів більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про зниження оборотності активів та довший період їх обертання.

При аналізі складових економічної безпеки було встановлено, що стан фінансової складової економічної безпеки є відмінним, техніко-технологічна безпека задовільна, екологічна безпека – нормальна, а інформаційна та кадрова складові перебувають на середньому рівні. Правова складова економічної безпеки знаходиться на нормальному рівні. Загальне значення комплексного показника свідчить про безпечний рівень економічної безпеки.

3. У процесі виконання перевезень вантажів існують ризики, пов'язані з порушенням правил підготовки та упакування вантажу, технічними проблемами, неправильним використанням транспортних засобів та обладнання вантажного відділення, а також з недотриманням стандартів маркування, завантаження, розміщення та кріплення вантажу в транспортному засобі.

4. Існує декілька способів та напрямків для зменшення ризику. Перший з них - уникнення ризику шляхом ухилення від співпраці з ненадійними партнерами та постачальниками, а також уникнення ризикованих проєктів та рішень. Другий напрямок полягає в компенсації ризику за допомогою планування діяльності на довгострокову перспективу, дослідження економіко-правового середовища, і використання активних маркетингових дій для компенсації ризику. Третій напрямок включає зберігання ризику шляхом відмови від вчинків, що полягають у компенсації збитків, створенні певних резервів, залучення додаткових джерел фінансування, передачі ризику через факторинг, поручительство та страхування. Четвертий напрямок полягає у зниженні небезпеки шляхом диверсифікації та обмеження певних ризиків.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження, яке викладено в даній роботі, дозволяють зробити висновки:

1. Економічна безпека підприємства визначається як стан, в якому небезпека не становить загрози, а підприємство забезпечене захистом від можливих небезпек. Ця безпека є індивідуальною для кожної компанії, оскільки залежить від таких факторів, як правова база країни, фінансові ресурси, досвід професійної діяльності працівників та керівника підприємства.

Наукова література виокремлює такі основні складові економічної безпеки підприємства, як інформаційна, кадрова, фінансова, інтелектуальна, політико-правова, технологічна, силова, екологічна тощо.

Для досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства, необхідно використовувати комплексні підходи до її управління. Цей комплексний підхід дає можливість оцінити можливості розвитку компанії, визначити стратегію її розвитку, зменшити рівень ризику та передбачити можливі наслідки негативного впливу небезпек і загроз.

2. Сучасна мета будь-якої системи економічної безпеки компанії полягає в досягненні рівня безпеки всіх її компонентів, щоб мати можливість уникнути або мінімізувати різні ризики та досягти стратегічних цілей.

У даній роботі була проведена класифікація ризиків, яка визначила кілька видів ризиків, що можуть впливати на економічну безпеку підприємств у сучасних умовах. Ці ризики включають макроекономічні та політико-правові, фінансові, операційні та техніко-технологічні, кадрові, маркетингові та логістичні.

Щоб контролювати ризики, підприємства можуть застосовувати різні методи. Серед них варто виділити уникнення ризику, яке може включати у себе відмову від співпраці з ненадійними партнерами та постачальниками, а також відмову від ризикованих проєктів та рішень. Підприємства можуть також відшкодувати ризики за допомогою довгострокового планування діяльності,



прогнозування економічної ситуації, активного маркетингу та моніторингу правового середовища. Інші методи контролювання ризиків включають утримання ризику, передачу ризику, зменшення ризику, використання зовнішніх джерел та створення резервних фондів.

3. Логістичний ризик охоплює можливість виникнення подій, що можуть привести до повної або часткової втрати матеріальних цінностей, товарів, продукції та додаткових логістичних витрат після того, як підприємство прийняло рішення.

Для логістичних компаній характерною є схильність до зовнішніх і внутрішніх видів ризику. Зовнішні види ризику включають втрату майна внаслідок стихійного лиха та екологічні ризики, такі як аварії з товарами. Однак, найнебезпечнішими для компанії є внутрішні ризики, такі як комерційні ризики, які включають перебої в постачанні, невиконання термінів доставки, відсутність вантажу вчасно, невиконання фінансових зобов'язань сторін у логістичній системі; ризики крадіжки; ризики втрати майна внаслідок масових заворушень та страйків; ризики, пов'язані з низькою кваліфікацією контрагентів у логістичній системі, такі як недбалість, втрата документів та їх затримка; ризики, пов'язані з порушенням правил техніки безпеки та пожежної безпеки; технічний ризик, такий як відмова та поломка транспортного засобу, який може призвести до затримок у доставці товарів та збільшення ймовірності інших ризиків; ризик відповідальності за заподіяння шкоди третім особам.

4. Протягом періоду з 2021 по 2022 рік сума активів компанії зросла на 1 940 тис. грн., що свідчить про збільшення її потужності та розширення фінансових можливостей. Навіть без значної кількості легко ліквідних активів, платоспроможність підприємства є достатньою, що дозволяє здійснювати погашення боргів власними коштами.

За аналізований період збільшився обсяг необоротних активів на 1040 тис. грн., а оборотні активи станом на 31 грудня 2022 року склали 3 060 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги займає найбільшу участь у оборотних активах компанії, становлячи 20,19% у 2022 році.

Чистий прибуток ТзОВ "ІС ТРАНС ЮЄЙ" у 2022 році становив 913,56 тис. грн., що є на 175,56 тис. грн. більше, ніж за попередній період.

5. На кінець 2022 року ТзОВ "ІС ТРАНС ЮЄЙ" має недостатньо грошових коштів, щоб сплатити свої короткострокові зобов'язання відразу, і основні показники ліквідності погіршуються. Згідно з нормативами, підприємство повинно мати достатню кількість коштів для погашення 70-80% короткострокових боргів за допомогою планових надходжень від дебіторів та наявних грошових коштів.

До того ж, активи компанії використовувалися не ефективно, що вказує на зниження оборотності активів та довший період їх обертання. На здійснення одного обороту коштів у 2022 році знадобилось 161,7 днів, що на 29 днів більше, ніж у попередньому році.

При аналізі складових економічної безпеки підприємства, було встановлено, що фінансова складова економічної безпеки є відмінною, техніко-технологічна безпека - задовільна, екологічна безпека - нормальна, а інформаційна та кадрова складові перебувають на середньому рівні. Правова складова економічної безпеки знаходиться на нормальному рівні. Загальне значення комплексного показника свідчить про безпечний рівень економічної безпеки.

6. У процесі перевезення вантажів існує ризик порушення правил підготовки та упакування вантажу, технічних проблем, неправильного використання транспортних засобів та обладнання вантажного відділення, а також недотримання стандартів маркування, завантаження, розміщення та кріплення вантажу в транспортному засобі. Однак, за допомогою розробки та впровадження комплексу ефективних заходів в практичну діяльність можна уникнути негативного впливу логістичних ризиків на підприємство та навіть запобігти їх виникненню у деяких випадках. Використання заходів, розроблених за методикою Logistics Field Audit, може допомогти знизити рівень непрацюючих логістичних витрат та досягти успішного ефекту в удосконаленні логістичної діяльності в зоні нормального ризику на 10%.

7. Для забезпечення ефективного управління економічною безпекою, логістична система повинна керуватись деякими принципами, включаючи усвідомлення ризиків, чітке визначення цілей управління ризиками, об'єктивність та надійність інформації, включення управління ризиками на всіх рівнях підприємства, мінімізацію можливих ризиків та їх наслідків, швидку реакцію на зміни, врахування часових факторів, мінімізацію витрат та інноваційний підхід.

Існує кілька способів та підходів до зменшення ризику. Один з них - уникнення ризику шляхом ухилення від співпраці з ненадійними партнерами та постачальниками, а також уникнення ризикованих проєктів та рішень. Інший підхід полягає в компенсації ризику шляхом планування діяльності на довгострокову перспективу, дослідження економіко-правового середовища, а також застосування активних маркетингових стратегій для зменшення ризику. Третій підхід включає збереження ризику шляхом відмови від дій, які можуть призвести до збитків, створення певних резервів, залучення додаткових джерел фінансування, передачі ризику через факторинг, поручительство та страхування. Четвертий підхід полягає у зниженні ризику шляхом диверсифікації та обмеження певних ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2012. 456 с.
2. Васелевський М., Білик І., Дейнека О. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 596 с.
3. Вівчар О.І. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип.1(4). 2011. С.166–173. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfbllm.pdf>.
4. Вівчар О.І. Логістичні аспекти фінансово-економічної безпеки підприємств з ремонту й експлуатації автошляхів: монографія. Тернопіль, Астон, 2013. 232 с.
5. Vivchar O., Kolesnikov A. Peculiarities of assessment technologies usage in the management of financial and economic security of enterprises. *Business Economics*. Issue 4 (2), (October). Volume 51. “Palgrave Macmillan Ltd.”, 2016. Pages 393 – 398.
6. Григорук П.М., Хрущ Н.А. Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. С.198–204.
7. Гринкевич С. С., Іляш О. І., Кокнаєва М. О. Стратегічні імперативи управління фінансово-економічною безпекою підприємств торгівлі: монографія; Львів. комерц. акад. Львів : [б. в.], 2015. 209 с.
8. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
9. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посіб. / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголя. Київ: Компринт, 2015. 713 с.

10. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2014. 511 с.
11. Жалина О.М. Повышение ровности покрытий автомобильных дорог по условию обеспечения комфорта, удобства и безопасности движения (с использованием теории риска). *Наука и техника в дорожной отрасли*. 2015. № 2. С. 27–29.
12. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 220 с.
13. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к ее оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №3. С. 12-19.
14. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. 292 с.
15. Коноваленко Ю. Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 (41). С. 10-20.
16. Литвак Б. Г. Визначення цілей організації. Місія організації, види і властивості цілей, дерева цілей. *Бізнес, прибуток, право*. 2015. № 2, 3. С. 23-26.
17. Мандзіновська Х. О. Управління фінансово-економічної безпекою: підручник / ред.Онищенко В. О. та ін. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.
18. Матросов О. Д., Матросова. В. О., Доуртмес П. О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій: навч. посіб. для студентів екон. спец.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХП», 2019. 91 с.
19. Немцов В. Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів. Київ: ЕксОб, 2016. 392 с.
20. Парфентій Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: монографія. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Сум. філ. Суми: Мрія, 2019. 183 с.
21. Пономарьова Ю.В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 328 с.

22. Рач В. А., Россошанская О. В., Медведева Е. М. Экономическая безопасность и пространство проекта организации в аспекте целостной системности. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць*. Вип. 4(36). Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. С. 62-74.

23. Сосновська О. О. Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства в умовах циклічного розвитку економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 83-89.

24. Стадник В. В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. Київ: Вид-во «Академвидав», 2016. 472 с.

25. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2017. 220 с.

26. Тюріна Н. М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

27. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. для студентів ВНЗ екон. і юрид. спец. усіх форм навчання / ДВНЗ «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України», Каф. фінансів ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 331 с.

28. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2017. 130 с.

29. Шира Т. Б. Термінологічний словник з фінансово-економічної безпеки. / за заг. ред. проф. А. М. Штангрета. Львів: Укр. акад. друкарства, 2017. 473 с.

30. Юхновська Ю. О. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств України. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 123-129.

## ДОДАТКИ