

DOI 10.31558/2307-2318.2020.2.6

УДК 338.47 (477)

JEL: M21, D22, D81

Олійник Л.В.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-3650-9891

lar.olijnyk@donnu.edu.ua**Скідченко А.О.**

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6682-3937

skidchenko.a@donnu.edu.ua

АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

У статті проаналізовано функціонування та перспективи розвитку діяльності транспортних підприємств на основі ТОВ «Нова Пошта». Розглянуто сутність підприємницького ризику в діяльності фірми як ймовірність неотримання запланованих результатів при здійсненні такої діяльності, розглядаються і аналізуються класифікація підприємницьких ризиків і способи управління ними. Сучасне життя постійно вимагає вдосконалення роботи різних служб підприємства і високого професійного рівня працівників. У зв'язку з цим завдання впровадження автоматизованих процесів в будь-яку галузь промисловості, в тому і числі, і транспортну, є актуальною. Діяльність підприємств здійснюється за попередньо складеними планами. Але змінити заплановані події або перешкодити їх реалізації може об'єктивна невизначеність, що обумовлює наявність підприємницьких ризиків. Внаслідок цього значно ускладнюються або унеможливорюється досягнення поставленої мети. Будь-яка сфера людської діяльності, особливо підприємницька, обтяжені ризиком. Оскільки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, підприємцю потрібно не уникати ризику, а вірно оцінювати ступінь та вміти керувати ним, щоб знизити ризики.

Ключові слова: підприємництво, підприємницька діяльність, ризик, підприємницький ризик, транспортна компанія.

Рис. – 1, Табл. – 8, Літ. – 8

Олейник Л.В.,

к.э.н., доцент,

доцент кафедры предпринимательства, корпоративной и пространственной экономики,
Донецкий национальный университет имени Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-3650-9891

lar.olijnyk@donnu.edu.ua

Скидченко А.А.,

Донецкий национальный университет имени Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6682-3937

skidchenko.a@donnu.edu.ua

АНАЛИЗ ПУТЕЙ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «НОВАЯ ПОЧТА»

В статье проанализированы функции и перспективы развития деятельности транспортных предприятий на примере ООО «Новая почта». Рассмотрены суть предпринимательского риска в деятельности компании как вероятность неполучения запланированных результатов при данной деятельности, рассматриваются и анализируются классификация предпринимательских рисков и способы управления ими. Современная жизнь постоянно требует улучшения работы разных служб предприятия и высокого профессионального уровня работников. В связи с этим задание внедрения автоматизированных процессов в любую сферу промышленности, в том и числе и транспортную, является актуальной. Деятельность предприятия осуществляется по предварительному составленному плану. Но изменить запланированные события или помешать их реализации могут неопределенные ситуации связанные с предпринимательским риском. Это значительно усложняет или делает невозможным достижения поставленной цели. Любая сфера человеческой деятельности, особенно предпринимательская, связана с риском. Поскольку риск является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности, предпринимателю нужно не избегать рисков, а правильно оценивать их степень чтобы ими управлять.

Ключевые слова: предпринимательство, предпринимательская деятельность, риск, предпринимательский риск, транспортная компания.

Рис. - 1, Табл. - 8, Лит. – 8

L. Oliinyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics,

Vasyl` Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-3650-9891

lar.olijnyk@donnu.edu.ua

A. Skidchenko,

Vasyl` Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6682-3937

skidchenko.a@donnu.edu.ua

ANALYSIS OF WAYS OF OVERCOMING ENTREPRENEURIAL RISKS ON THE EXAMPLE OF NOVA POSHTA LLC

The article analyzes the functioning and development prospects of the activities of transport enterprises on the basis of LLC "New pochta". The essence of entrepreneurial risk in the activities of a company is considered as the probability of not obtaining the planned results in the implementation of such activities, the classification of entrepreneurial risks and methods of managing them are considered and analyzed. Happy life permanently vimagaye evidence of work of different Service of reception and high professional level of clerks. In this regard, the planting of the right to automatize processes in any path of industry, in that and in number and transport, is relevant. The activities of enterprises are carried out according to pre-drawn plans. But changing the planned events or hindering their implementation may objective uncertainty determines the presence of business risks. As a result, it is significantly accelerated or impossible to achieve the goal. Any area of human activity, especially entrepreneurial, burdened with risk. Since risk is an integral part of entrepreneurial activity, an entrepreneur does not need to avoid risk, but to correctly assess the degree and be able to manage it in order to reduce risks.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial activity, risk, entrepreneurial risk, transport company.

Figure - 1, Tab. - 8, Ref. – 8

Постановка проблеми. Сучасне життя постійно вимагає вдосконалення роботи різних служб підприємства і високого професійного рівня працівників. У зв'язку з цим завдання впровадження автоматизованих процесів в будь-яку галузь промисловості, в тому і числі, і транспортну, є актуальною.

Послуги з перевезення вантажів є важливим фактором розвитку економіки країни і забезпечення її зовнішньоекономічних зв'язків. Здійснення перевезення вантажів автомобільним транспортом займає переважну частку в порівнянні з перевезенням вантажів іншими видами транспорту. Проте, сфера перевезення вантажів з використанням автомобільного транспорту має безліч питань, які необхідно вирішувати для підвищення ефективності вантажоперевезень.

Розвиток ризикових ситуацій може призвести як до настання несприятливих наслідків (збитків, упущеної вигоди) так і до позитивних результатів для підприємства у вигляді збільшення прибутку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наявність значної кількості наукових досліджень свідчить про особливу зацікавленість науковців питанням шляхів зниження підприємницького ризику. Проблему оцінки різного роду ризиків досліджували такі вчені-економісти: Т.М. Азаренкова, Н.А. Герасимчук, В.Г. Кабанов, Ю.М. Карпенко, П.В. Коваль, В.А. Кравченко, О.О. Проценко, П.В. Пузирьова, Ю.В. Солоненко, І.В. Чуприна та інші. Проте проведені дослідження не дають відповіді на всі питання та не вирішують усього комплексу проблем, пов'язаних з оцінкою ризику, шляхів зниження підприємницького ризику. Звідси виникає необхідність подальшого дослідження проблем, пов'язаних з підприємницьким ризиком.

Метою дослідження є надати характеристику підприємницького ризику, визначити позитивні та негативні аспекти функцій ризику у підприємницькій діяльності; з'ясувати методи оцінки та шляхи зниження ризику, які дозволяють запропонувати деякі напрями зниження рівня підприємницького ризику в транспортній галузі на прикладі ТОВ «Нова пошта». Аналіз функціонування та характеристика перспектив розвитку діяльності транспортних підприємств України на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Викладення основного матеріалу. У Законі України «Про підприємства в Україні» зазначено, що підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична, на

власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку [1]. Однак процес прийняття відповідальності одночасно є й процесом прийняття на себе ризику. Ризик – це головний елемент підприємництва в умовах ринкової економіки. Отже, здатність і готовність до ризику – якість, що притаманна підприємцю.

ТОВ «Нова Пошта» — це найбільш популярна на даний час транспортна українська компанія, що надає послуги з експрес-доставки документів, різних вантажів, а також посилок фізичних осіб та бізнес - посилок. На даному етапі ТОВ «Нова Пошта» є одним з найкрупніших роботодавців в Україні. На теперішній час у компанії працюють більше, ніж 28 тис. працівників [2].

Слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» входить до групи компаній «Нова Пошта», яка надає клієнтам, бізнесу та приватним фізичним особам, повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До цієї групи входять як українські, так і зарубіжні компанії, а саме «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Глобал». Сама група «Нова Пошта» входить у ТОП-100 крупніших платників податків в Україні. Тільки за 2019 рік компанія перерахувала до бюджетів всіх рівнів країн більше ніж 4,3 млрд грн податків та зборів [2].

На даному етапі компанія має найсучасніші сортувальні термінали, розташовані у місті Києві, а також у містах Львів та Хмельницький. Такі термінали здатні обробляти від 14 – 20 тисяч посилок усього за одну годину.

Розвиток підприємництва в Україні спричиняє необхідність вивчення проблем, пов'язаних з ризиками. Перехід підприємств на ринкові умови господарювання обумовлює виникнення ризикової ситуації наступними чинниками:

- непередбачені зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності;
- наявність альтернативних рішень;
- імовірність виникнення збитків;
- імовірність одержання додаткового прибутку.

В межах управлінського ризику виділяють особливий вид ризику - підприємницький. Під господарським (підприємницьким) ризиком слід розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів. Виходячи з даного визначення, господарський ризик - це явище, ознака і властивість діяльності, а не тільки поняття. Зміст підприємницького ризику як економічної категорії обумовлює його основні функції, що виконуються в процесі підприємницької діяльності [3].

Таблиця 1

Функції підприємницького ризику

<i>Функції</i>	<i>Характеристика</i>
1	2
Основна функція	Створення підприємницького доходу. Головним джерелом доходу є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати.
Інноваційна функція	Підприємець, використовуючи інновації, організовуючи інноваційний процес, ризикуючи при цьому, тим самим створює особливий інноваційний клімат.

Продовження таблиці 1

1	2
Захисна функція	В умовах невизначеності є небезпека втрати ресурсів, недоотримання доходів порівняно із запланованим варіантом. Прораховуючи й передбачаючи ймовірність настання непередбачених ситуацій, підприємець запобігає багатьом втратам або швидко компенсує їх.
Аналітична функція	Необхідно прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанту, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим виграшем.
Регулятивна функція	Підприємець надає динамізму процесу господарювання. Це рух уперед з багатьма невідомими, з ризиком. Щоб додати цьому процесу стійкості, адаптуватися в непевності, потрібна особлива регулятивна функція.
Соціальна функція	Сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, для підвищення добробуту населення. При стійкій роботі підприємства стабілізується зайнятість населення.

Причини, що зумовлюють підприємницький ризик, можна згрупувати за сферою прояву на внутрішні: недоліки у системі управління; недоліки організації процесу виробництва та зовнішні: поведінка контрагентів; похибки у визначенні попиту; природно-кліматичні умови; зміни ринкової кон'юнктури; зміни економічних факторів; політичні та інші. Повністю уникнути ризику в підприємницькій діяльності неможливо, але його треба передбачити і знизити до мінімального рівня. Науковці виділяють декілька методів оцінки ризику (табл 2).

Таблиця 2

Методи оцінки ризику

Статистичний	Експертний	Розрахунково-аналітичний
1-використовується в стабільних умовах 2-оцінюється через розрахунок коливання (мінливість) можливого результату	використовується за відсутності необхідних статистичних даних або за різкої зміни умов діяльності ризику	1-базується на теоретичній моделі розвитку підприємства 2-потребує великого обсягу знань, кваліфікації розробників та значних матеріальних витрат

За стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, достатньої кількості даних про перебіг окремих операцій (доходи і втрати), процесів, напрями економічної активності використовують процедури статистичного методу оцінки ризику. Цей метод ґрунтується на теорії ймовірностей розподілу випадкових величин.

З метою аналізу щодо використання наявного фінансового, виробничого та інтелектуального потенціалу компанії, треба проаналізувати основні показники виробничо-господарської діяльності компанії. Економічний аналіз діяльності підприємства надає актуальну інформацію щодо ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів на підприємстві [4].

Під час аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за останні три роки діяльності, користуючись балансом та звітом про фінансову діяльність. Для цього порівнюємо наглядно показники доходу ТОВ «Нова Пошта» за період 2017-2019 р. у таблиці 3.

Як свідчать дані фінансової звітності, що були перенесені до вищенаведеної таблиці 3, група компаній ТОВ «Нова Пошта» у звітному 2019 році отримала 13,453 млрд

грн чистого доходу від реалізації своїх послуг, що на 27,94% більше, ніж у звітному 2018 році та на 70,29% більше, ніж у попередньому 2017 році відповідно [2].

Таблиця 3

Показники доходу ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 р., млрд. грн

Показник	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7,900	10,515	13,453
Валовий прибуток	1,700	1,964	2,948
Прибуток від операційної діяльності	570	493,7	1,024
Прибуток до оподаткування	500	510,6	868,3
Чистий прибуток	430	452,6	782,9

Чистий прибуток компанії ТОВ «Нова Пошта» в 2019 році становив 782,954 млн грн, що на 72,97% більше порівняно з попереднім звітним 2018 роком та на 82,06% більше, ніж у попередньому 2017 році відповідно. Операційний прибуток компанії минулого року становив 1,024 млрд грн проти 493,746 млн грн роком раніше, а валовий - 2,949 млрд грн (1,965 млрд грн), данні свідчать про те, що компанія аналізує свою попередню діяльність та здійснює антикризове управління.

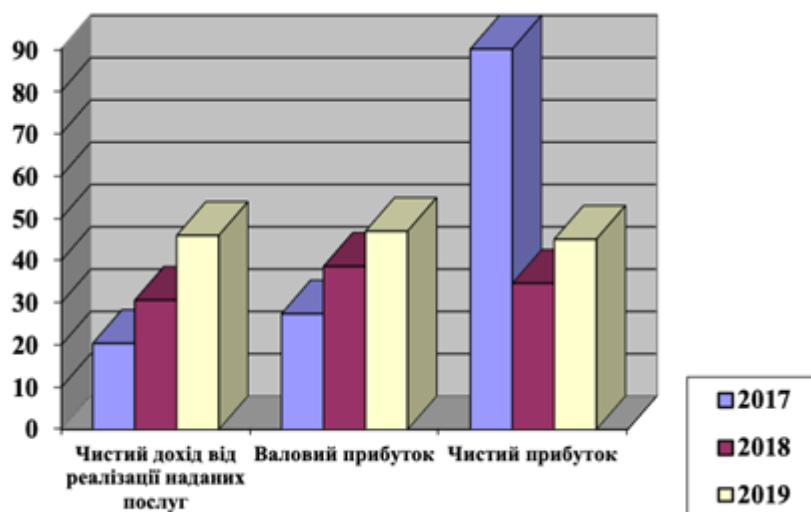


Рисунок 1. Темпи зростання прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за період 2017-2019 р. Розглянемо динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» у таблиці 4.

Таблиця 4

Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2017 – 2019 р., млрд. грн.

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2019 р	
	2017	2018	2019	2017	2018
Матеріальні витрати	940	1183,9	1328,4	+388,4	+144,5
Витрати на оплату праці	2300	3527,5	4202,5	+1902,5	+675
Відрахування на соціальні заходи	450	686,6	824,1	+374,1	+137,5
Амортизація	95	131,4	675,3	+580,3	+543,9
Інші операційні витрати	3800	4617,4	5544,3	+1744,3	+926,9
Разом	7500	10146,8	12574,6	+5074,6	+2427,8

Загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» збільшилася на 2427,8 млрд.грн у звітному 2019 році у порівнянні із звітним 2018 роком, відповідно загальна сума витрат збільшилася у звітному 2019 році у порівнянні із звітним 2017 роком на 5074,6 млрд.грн. [2]. Основну частку в витратах компанії займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати. Це абсолютно нормальний процес, наведені дані повністю відповідають загальному нарощуванню обсягів наданих послуг у звітному 2019 році, а також постійним збільшенням працівників компанії.

Таблиця 5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2017 – 2019 р.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп зростання 2018/2017, %	Темп зростання, 2019/2018, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млрд.грн	355	475	1328	133,8	279,5
Середньорічна величина оборотних активів, млрд.грн	975	1650	2100	169,2	127,3
Фондовіддача	22,25	22,10	10,13	99,3	45,8
Рентабельність активів, %	22,6	18,1	15,1	80,1	83,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,1	6,36	6,40	78,5	100,6
Рентабельність оборотних активів, %	35,0	29,0	34,2	82,6	117,9

Всі показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019рр. досить високі, що є позитивним фактором. Компанія щорічно нарощує обсяги наданих послуг, особливо за останній 2019 рік. Темпи зростання обсягу наданих послуг перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним моментом в діяльності компанії й веде до зростання прибутку від наданих послуг. ТОВ «Нова Пошта» має резерви для збереження і зміцнення свого становища на ринку. Показники вартості оборотних активів значно збільшилися у звітному 2019 році в порівнянні із звітними 2018 та 2017 р., що свідчить про розширення обсягів виробництва. Зниження показника рівня фондовіддачі було обумовлене значним зростанням вартості основних виробничих фондів у 2019 р. у порівнянні із звітними 2018 та 2017 р. Зниження показника фондовіддачі у 2019 році у порівнянні із 2018 та 2017 році скоріш за все було спричинено вводом нової техніки, вартість якої на одиницю продукцію вище, але експлуатаційні витрати значно нижче і в цілому така техніка буде ефективніша, ніж стара, тому у цьому випадку падіння показника фондовіддачі зовсім оправдано та не несе негативну інформацію щодо динаміки успішної роботи підприємства. Показник рентабельності активів дає змогу зрозуміти – наскільки ефективно керівництво компанії розподіляє наявні активи для отримання максимального прибутку. Показник рентабельності оборотних активів достатньо високий та впевнено тримає своє середнє значення останні три роки роботи компанії. Це свідчить про те, що компанія дуже успішно генерує свої наявні оборотні активи для отримання прибутку.

Для підприємств, що у процесі господарської діяльності самостійно не вирішують усі виробничі та збутові завдання, аутсорсинг бізнес-функцій стає популярною альтернативою. Це призвело до зростаючої кількості аутсорсингових партнерств у світі, де ключовими у відносинах є довгострокові стосунки із бізнес-партнерами, взаємно корисні для обох партнерів. На даному етапі популярною моделлю розвитку власної

справи, що надає реальні конкурентні переваги є аутсорсинг.

Таблиця 6

Переваги та недоліки використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях компанії ТОВ «Нова Пошта»

<i>Рівні</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Фінансовий рівень	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення витрат логістики; - візуалізація логістичних витрат; - можливість використання рідкісних ресурсів у інших видах діяльності; - скорочення витрат щодо залучення високоякісних фахівців. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки транзакційних витрат; - незаплановані витрати або додаткові виплати; - труднощі кількісного визначення економії; - конверсійні витрати.
Організаційний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - немає необхідності у великій штаті працівників; - фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; - спрощення структури управління компанією; - якісний сервіс; - розподіл відповідальності з аутсорсером. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від інших; - недостатній вплив на логістичного оператора; - зниження продуктивності власних співробітників; - зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - повний спектр послуг, що надаються одним постачальником; - гарантія професійної відповідальності; - мінімізація ризиків логістики; - впровадження сучасних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - не виконання договірних зобов'язань та покладених функцій в повному обсязі; - проблеми координації; - обмеження поставок; - можлива не узгодженість дій аутсорсера зі стратегією підприємства.

Дії, які необхідно виконати, щоб визначити критерії прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних функцій:

- проаналізувати загальний стан підприємства та визначити доцільність використання аутсорсингу на підприємстві;
- орієнтуючись на стратегію розвитку підприємства, оцінити ефективність прийнятого рішення;
- оцінити ефективність прийнятого рішення з економічної точки зору (порівняння витрат у ситуації передачі повноважень аутсорсеру й при виконанні заданого переліку функцій внутрішніми підрозділами підприємства);
- визначити цілі, які необхідно досягти та реалізувати за допомогою впровадження аутсорсингу;
- виявити непрофільні або збиткові бізнес-процеси;
- проаналізувати ринок українських логістичних провайдерів;
- врахувати специфіку діяльності та чітко визначити вимоги до провайдера логістичних послуг в контракті.

Для управління підприємницьким ризиком та зниження його ступеню керівництво компанії ТОВ «Нова Пошта» може застосовувати різні способи:

1. Диверсифікація - процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не пов'язані між собою, з метою зниження ступеня ризику і втрат доходів. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності.

2. Лімітування - встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту і т. п. Лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризиків.

3. Самострахування означає, що компанія має намір підстрахувати себе сама, ніж купувати страхівку в страховій компанії.

При виборі конкретного засобу управління підприємницьким ризиком компанія ТОВ «Нова Пошта» може виходити з таких принципів:

- не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- не можна ризикувати більшим заради малого;
- слід передбачати наслідки ризику.

Завершальним етапом аналізу рекомендацій щодо засобів з підвищення ефективності управління підприємницькими ризиками діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» є визначення загального плану управління ризиком. Цей план повинен включати:

- результати ідентифікації всіх областей ризику;
- перелік основних ідентифікаторів ризику в кожній області;
- результати рейтингової оцінки індикаторів ризику, що відображають їх значимість для досягнення цілей діяльності;
- результати статистичного аналізу ризику,
- аналізу чутливості та глобального аналізу ризику;
- рекомендовані стратегії зниження ризику в кожній сфері діяльності, пов'язаної з реалізацією діяльності;
- перелік процедур, що забезпечують моніторинг ризиків підприємницької діяльності.

Вплив ризиків буде незмінно позначатися на всіх сторонах роботи компанії, значно погіршуючи його фінансове становище, виробничі, збутові можливості, здатність відповідати за своїми зобов'язаннями і т. п. Приділяючи належну увагу принципам управління підприємницькими ризиками діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», про які йдеться вище, можна уникнути великої кількості втрат відразу за кількома напрямками. Тому є дуже актуальним і необхідним створення на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» ефективної системи управління підприємницькими ризиками, а також моніторингу ринку послуг.

Джерелами інформації, призначеної для аналізу підприємницького ризику підприємства ТОВ «Нова Пошта» є:

- бухгалтерська звітність підприємства. Дані документи (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал, звіт про рух грошових коштів) в стислій формі містять всю офіційну інформацію про підприємство - стан основних фондів, рівень оборотних активів підприємства, величину дебіторської і кредиторської заборгованостей, фінансові результати діяльності підприємства та ін. Аналіз бухгалтерської звітності підприємства дозволить виявити значну частку ділових, кредитних, організаційних ризиків;

- організаційна структура і штатний розклад підприємства. Аналіз даної інформації дозволяє виявляти організаційні ризики на підприємстві, недосконалу інформатизацію щодо недоліків у роботі, а також виниклих проблем, що потребують найшвидшого вирішення;

- карти технологічних потоків (техніко-виробничі ризики);
- договори і контракти (ділові і юридичні ризики);
- фінансово-виробничі плани підприємства. Повнота їх виконання дає можливість комплексно оцінити стійкість підприємства до всієї сукупності ризиків [2].

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що для даного підприємства можуть нести загрозу:

- зниження намічених обсягів вантажоперевезень внаслідок зменшення продуктивності праці, простою автотранспорту або недовикористання виробничих потужностей, втрат робочого часу може призвести до недоотримання запланованого обсягу прибутку;

- зниження тарифів на перевезення у зв'язку з недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту, цінової інфляцією призводить до ймовірних втрат;

- інші підвищені витрати, які можуть бути внаслідок високих транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;

- сплата підвищених відрахувань та податків, якщо в процесі здійснення бізнес-плану ставки відрахувань і податків стануть занадто великими.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта», також як діяльність будь-якого підприємства заснована на угодах, своєчасне виконання яких партнерами і контрагентами є одним з найважливіших умов стійкості і прогнозованої роботи підприємства. Тому ризики, пов'язані з невиконанням договорів також є актуальними для даного підприємства. Серед таких можна відзначити ризик відмови партнера від укладення договору після переговорів, ризик виникнення дебіторської заборгованості, ризик укладання договору з неплатоспроможним партнером та ін.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом підприємства, що був направлений на виявлення сильних та слабких сторін виявлено:

- дуже довгий ланцюжок інформатизації вищого керівництва компанії щодо виниклих термінових проблем;

- відсутність адресної доставки, адже у цій сфері у компанії є достатньо сильний конкурент (Meest-Express);

- недосконалість страхування вантажів;

- плинність кадрів та ін.

До незалежних від підприємства причин виникнення ризиків слід віднести в першу чергу непрогнозовану неплатоспроможність партнерів, так як неспроможність одного підприємства позначається на фінансовому становищі його партнерів, і т.д. по ланцюжку аж до платоспроможності потенційних покупців, які не отримують зарплату на підприємстві.

Одним із заходів страхування ризику несвоєчасних платежів по договорам такий метод зниження ступеню ризику як самострахування. Треба відзначити, що на підприємстві не створений резервний фонд. Створення подібних фондів особливо актуально в умовах кризи не платежів. Розмір резервного фонду повинен бути достатнім у порівнянні з можливими втратами в результаті виникнення простроченої дебіторської заборгованості, невиконання договору або виникнення непередбачених витрат. Розмір дебіторської заборгованості на кінець 2019 р., становив 445265 млн. грн., для того щоб своєчасно біла можливість перекривати поточну дебіторську заборгованість, яка перетворилася на довгострокову, підприємству необхідно створити резервний фонд для таких втрат. Такий метод самострахування власних ризиків є одним із методів дисипації ризику на підприємстві.

За даними аналізу фінансово-господарської діяльності, було встановлено, що підприємство працює з високою рентабельністю. При цьому показники прибутку і рентабельності мають позитивну динаміку, що характеризує діяльність підприємства, як успішну. Організація є фінансово стійким, і не має труднощів з погашенням заборгованості. Показники абсолютної та поточної ліквідності компанії ростуть станом на 2019 рік, що говорить про те, що компанія має можливість не тільки погашати свої

строкові зобов'язання, але компанія володіє занадто вищими ресурсами, що можуть перекрити зобов'язання компанії перед кредиторами. Рівень ризику рентабельності активів компанії низький, компанія має високий прибуток з достатнім запасом міцності. Компанія не обтяжена високим рівнем кредиторської заборгованості, що говорить про те, що у разі необхідності компанія може залучити нові кредити, не обтяжуючи себе вже існуючими боргами.

Компанії ТОВ «Нова Пошта» з ціллю уникнення внутрішніх ризиків, треба виявляти активність в напрямку розвитку своєї діяльності, змінивши принципи управління діяльністю організації. На підприємстві необхідно вдосконалити процес прийняття управлінських рішень. Вся відповідальність за прийняття того чи іншого рішення лежить на керівнику підприємства. Необхідно підібрати правильний системний підхід для прийняття послідовних та обґрунтованих рішень. Коли на підприємстві виникає та чи інша проблема, виникає довгий процес її діагностики, передачі із одної ланки в іншу ланку управління, на кожній сходинці такого управлінського ланцюжка керівництва компанією відбувається процес обговорення проблеми, у той час як необхідно приймати вірне рішення та не зупиняти діяльність підприємства в цілому. Ланцюг інформування вищих органів управління ТОВ «Нова Пошта» достатньо складний, потребує певного часу перед тим, як вищі органи влади будуть проінформовані про наявність тієї чи іншої проблеми в роботі. Виникає високий внутрішній ризик неефективного менеджменту. Тому, у період коли мережа відділень компанії ТОВ «Нова Пошта» стає більш розширеною, оновлюється парк автотранспорту, про що також свідчать значне збільшення показників основних фондів звітності підприємства у 2019 році у порівнянні з 2018, 2017 р., треба вдосконалювати систему інформатизації вищого керівництва для прийняття своєчасних рішень по ефективному управлінню компанією. Адже, ефективне управління означає успішний розвиток компанії, отримання стабільного прибутку – це стратегія успішності завжди.

Найбільш цікаві ідеї, згідно до статистики, будуть направлені до спеціального відділу, що працює над якістю наданих послуг та розташований у місті Києві. В разі успішності такої ідеї, вона буде направлена до Ради директорів, які будуть приймати остаточне рішення щодо втілення її в життя, а також надання премії співробітникові. Це також значно буде стимулювати персонал щодо розробки рекомендацій стосовно покращення якості наданих послуг підприємством.

Вивчивши роботу підприємства в різних підрозділах, був помічений такий недолік, що функціональні фахівці займаються лише локальними завданнями свого підрозділу, а досягнення локальних цілей не завжди призводить до цілей організації. З усього перерахованого вище видно актуальність і необхідність наявності на цьому підприємстві ефективної системи управління ризиком. Таким чином, ще одним із запропонованих заходів щодо управління підприємницьким ризиком на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» для найбільш ефективної реалізації даної функції, є виділення в системі управління підприємством окремого структурного підрозділу - відділ управління ризиком (ОУР). Проект обов'язково повинен включати розробку організаційної структури ОУР, розробку управлінської процедури і карти організації праці на робочому місці. Цей відділ повинен, в обов'язковому порядку, прийняти на озброєння спеціальну програму цільових заходів з управління ризиком на підприємстві, адже служба безпеки ТОВ «Нової Пошта» не здатна вирішувати такі завдання. Наявність такого відділу на підприємстві буде гарантувати висока стійкість і захищеність від внутрішніх і зовнішніх ризиків. Беручи до уваги рекомендації економічної літератури з управління ризиками, а також недоліки, виявлені безпосередньо на підприємстві, необхідно щоб відділ управління ризиком

складався з наступних основних виконавчих груп - моніторингу підприємства і середовища його функціонування, аналітиків ризику, планування антиризикових заходів і управління в кризових ситуаціях, які задіяні в процесі управління ризиком і пов'язані інформаційними потоками.

Організаційна схема майбутнього відділу управління ризиком передбачає: начальника відділу, ризик менеджера та економіста.

Таблиця 7

Розрахунок потреб у персоналу та фонду оплати праці

Найменування спеціалісту	Кількість	Річна оплата праці, тис грн
Начальник відділу	1	240,5
Ризик-менеджер	1	180
Економіст	1	168
Всього	3	588,5

Як свідчать дані із таблиці 7, підприємству потрібно 588 тис.грн кожного року на впровадження нового відділу.

Таблиця 8

Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Комерційні ризики, млн.грн.	5500
% зниження за рахунок впроваджених заходів	10%
Економічний ефект	$5500 \times 10\% = 550$
Витрати на оплату праці, тис.грн	588,5
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	205
Додаткові витрати, тис.грн	10
Прибуток від реалізації стратегії, млн.грн	$550 \text{ млн.} - 588,5 - 205 - 10 = 549,2$

Таким чином, від реалізації даних запропонованих заходів підприємство буде отримувати прибуток у розмірі 549,2 млн.грн. щорічно. Із очікуваних труднощів буде пошук кваліфікованого персоналу, ефективна організація праці.

Висновки. Ризик є обов'язковим елементом бізнесу. Підприємницька діяльність неможлива без ризику, тому при плануванні майбутньої діяльності важливим є врахування та оцінювання ризиків. Проблема створення ефективного управління ризиками є актуальною і потребує вирішення, адже процес становлення практики управління ризиками на підприємствах ще не завершений, а завдання створення єдиної методики не може бути вирішене, оскільки кожне підприємство унікальне, орієнтоване на власну ринкову сферу, можливості своїх співробітників, конкурентів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємства в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>.
2. Офіційна сторінка компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
4. Олійник Л.В. Сучасні підходи до ефективного управління ресурсами та активами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. Том 2. №4. С. 206-209.
5. AIRMIC, ALARM, IRM: Стандарти управління ризиками. URL: <http://www.ferma.eu>

6. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 417–423
7. Нескородев С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 132–136.
8. Шишкіна О., Журман С. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 155-163.

REFERENCES

1. Закон Ukrainy «Pro pidpryjemstva v Ukraini». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
2. Oficijna storinka kompaniji «Nova poshta». URL: <https://novaposhta.ua>
3. Bondar, O. V. (2010). Sytuacijnyj menedzhment: navch. posib. K. : Centr uchbovoi literatury. 326.
4. Oliňnyk, L.V. (2012). Suchasni pidkhody do efektyvnogho upravlinnja resursamy ta aktyvamy pidpryjemstva. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*. T2.4. 206-209.
5. AIRMIC, ALARM, IRM: Standarty upravlinnja ryzykamy. URL: <http://www.ferma.eu>
6. Solonenko, Ju.V. (2016) Upravlinnja simejnym biznesom v umovakh rynkovoji ekonomiky. *Економіка і організація управління*. 3 (23). 417–423.
7. Neskorodjev, S.M., Ghrachova, O.O. (2014). Doslidzhennja sutnosti upravlinnja finansovymy ryzykamy pidpryjemstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 47. 132–136.
8. Shyshkina, O., Zhurman, S. (2018). Systematyzacija naukovykh pidkhodiv do rozuminnja pryrody ryzyku. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja*. 3 (15). 155-163.