

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управління ризиками на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ЕТАЛОН-К», Київська обл., м. Бровари)

Студентки 2 курсу, 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Панькової
Ольги Вячеславівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Керівник освітньо-професійної
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття і види ризику в системі управління підприємством	6
1.2. Методи аналізу ризику	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ “ЕТАЛОН-К”	13
2.1. Загальна господарсько-фінансова характеристика	13
2.2. Дослідження стану діючої системи управління ризиками на підприємстві	18
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ “ЕТАЛОН-К”	25
3.1. Ідентифікація ризиків підприємства за бізнес-процесами	25
3.2. Розроблення програми управління ризиками на підприємстві	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах господарювання в умовах фінансової та економічної кризи зростає значення управління ризиками. Ризик-менеджмент стає необхідним, по-перше, для вивчення ситуації і виявлення можливих ризиків; по-друге, для мінімізації можливих втрат, пов'язаних з ними; і, по-третє, для визначення найбільш прийнятної для конкретного підприємства стратегії реагування на ризикову ситуацію. Підприємства, які приділяють достатньо уваги визначенню та запобіганню виникнення ризикових ситуацій, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками. Відтак, визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно, в першу чергу, для прийняття ефективних управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка ефективних заходів його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Особливої актуальності ця проблема набуває у умовах нестабільної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням даної проблематики присвячені друковані праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Старостіна А.О., Балабанов І., Бланк І.А., Писаревський І.М., Стешенко О.Д., Федулова І.В., Уткін Є.Л., Чернова Г.В., Малашихіна М.М., Лапуста М., Мінаєва Є.С. та ряду інших. Їхні напрацювання присвячені дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику. Однак, недостатньо досліджені та висвітлені практичні аспекти управління ризиками із врахуванням галузевої специфіки сучасних вітчизняних підприємств, діяльність яких орієнтована переважно на співпрацю з закордонними партнерами. Все це і обумовило вибір та обґрунтування теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є визначення сутності системи управління ризиками та особливостей її формування у системі управління підприємством.

Досягненню поставленої мети підпорядковані такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи системи управління ризиками на підприємстві;
- розглянути поняття, види і фактори ризику в системі управління підприємством;
- узагальнити методи та прийоми впливу на ризик;
- аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ “Еталон-К”;
- дослідити стан діючої системи управління ризиками на підприємстві;
- ідентифікувати основні види ризиків підприємства;
- запропонувати програму удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти управління ризиками на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані такі основні методи, як метод теоретичного узагальнення, який використовується для розкриття сутності процесу управління ризиками в діяльності підприємства; індуктивний та дедуктивний методи – для збору та аналізу інформації підприємства; методи спостереження, економічного аналізу, розрахунково-конструктивний та графічний, які використовуються при дослідженні та узагальненні залежностей між досліджуваними показниками.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові, а також підзаконні акти України, матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці закордонних та вітчизняних авторів, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет, матеріали наукових, науково-практичних і науково-методичних конференцій, круглих столів, дані бухгалтерської звітності ТОВ “Еталон-К” за 2016-2018 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні та узагальненні основних підходів до управління ризиками на підприємстві; запропоновано авторське визначення сутності економічної категорії «управління ризиком підприємства».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати роботи висвітлено в одноосібній статті у науковому фаховому виданні (Додаток А): Панькова О.В. Управління ризиками на підприємстві / О.В. Панькова // Управління і адміністрування : зб. наук. ст. студ. / відп. ред. С.І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч. 2. – С. 308–317.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 67 сторінок, в т.ч. 24 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.3. Поняття і види ризику в системі управління підприємством

В умовах сьогодення більшість вітчизняних підприємств зіткнулося з проблемою впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Наразі існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів, зокрема, з причини того, що і самі ризики можуть змінюватись в процесі здійснення проекту і досягнення виробничих завдань.

Походження терміну “ризик” має свої витоки із грецьких слів “ridsicon”, “ridsa” – стрімчак, скеля. В італійській мові “risiko” – небезпека, погроза; “risicare” – лавірувати між скель [1, с.6-7].

Поняття ризик розглядається в наступних площинах [2, с.282-283]:

- ризик як небезпека чи загроза. В рамках цієї концепції розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки;
- ризик як можливість – має у своїй основі концепцію існування взаємозв’язку між ризиком і прибутковістю. Ризик – це дія наважання в надії на щасливий випадок. Чим вище ризик, тим вище потенційний дохід;
- ризик як невизначеність – передбачає імовірнісний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). В даному випадку ризик – це міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість, а також ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам.

Загалом ризики можна класифікувати за декількома ознаками [4, с.122]:

1. Залежно від причин виникнення:
 - специфічні ризики;
 - неспецифічні ризики.
2. Залежно від об'єкта капіталовкладень (інвестицій):
 - ризики реальних капіталовкладень;
 - ризики фінансового інвестування.

Специфічні (комерційні) ризики пов'язані з невизначеністю одержання очікуваного комерційного результату в ході здійснення підприємницької діяльності. У складі специфічних ризиків виділяють ризики приватного і загального характеру. Ризики загального характеру пов'язані з неповнотою та (або) невірогідністю інформації, використаної під час прийняття управлінських рішень, що стосуються діяльності даного підприємства, з помилками при розрахунках ефективності фінансово-господарської діяльності.

Кількісне вираження величини специфічних ризиків, а також способи їхньої мінімізації відноситься до компетенції керівників (власників) підприємства і страхових компаній, які застосовують ті або інші операції залежно від конкретного підприємницького проекту, а також від загальної стратегії розвитку підприємства.

На зниження ризиків цієї групи держава і регіони можуть впливати опосередковано засобами економічної політики (податковим, ціновим, акцизним, тарифним, митним регулюванням), зміна параметрів яких визначає потенційну прибутковість підприємства.

До неспецифічних (або систематичних) ризиків в системі управління підприємством належать ті ризики, які залежать від функціонування економіки в цілому. Вони визначаються зміною стадії економічного розвитку економіки країни або кон'юнктури ринкового середовища, нестабільністю податкового законодавства та інших подібних детермінантів, на які підприємство не може впливати при здійсненні господарської діяльності.

Деякі автори поділяють ризики на три категорії: допустимий, критичний і катастрофічний [6, с.185].

Д.А. Штефанич виділяє основні зони ризику, які можуть бути 4 типів [5, с.107]:

- безризикова;
- зона допустимого ризику;
- зона критичного ризику;
- зона катастрофічного ризику.

Отже, дослідження підприємницького ризику дало можливість виявити основні компоненти його сутності, що дозволяють комплексно і всебічно охарактеризувати дане поняття як невизначений характер подій, який не дає змогу визначити, який із можливих варіантів реалізується на практиці; наявність кількох альтернативних рішень; відомі, можливість визначення ймовірності виникнення збитків; можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку. Під підприємницьким ризиком слід розуміти загрозу того, що підприємець може понести втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Як можемо бачити, економічна категорія “ризик” визначає як потенційно можливу небезпеку імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів на даному підприємстві.

1.4. Методи аналізу ризику

Система управління підприємницьким ризиком побудована на послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або його мінімізацію до прийняттого рівня. Для забезпечення стабільної роботи підприємства та захисту її від впливу непередбачених економічних чинників необхідно сформувати методику та управління ризиками з урахуванням

специфіки його діяльності. Дії з управління ризиками діяльності підприємства можна розділити на етапи [2, с.284]:

1. Ідентифікація та оцінка ризиків, оцінка особливостей діяльності, виявлення зовнішніх і внутрішніх ризиків, визначення специфіки виявлених ризиків, вивчення ймовірності виникнення та розміру економічного збитку, визначення ступеня взаємозв'язку між ризиками, зміни їх у часі, вивчення факторів, що впливають на підприємницькі ризики;
2. Оцінка ймовірних методів управління ризиками: уникнення, зниження, передача, прийняття;
3. Вибір методів управління ризиками;
4. Реалізація розробленої програми управління ризиками, прийняття та реалізація управлінських рішень;
5. Аналіз результатів і вдосконалення системи управління ризиками, системна оцінка отриманих результатів, поточний контроль ефективності проведених заходів.

Загалом управління ризиками на підприємстві включає в себе розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, яка забезпечує економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації та заходи, спрямовані на зниження загального рівня підприємницького ризику до прийняттого рівня.

Управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями. Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному і економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування діючого підприємства, а також на прогнозуванні нормативної бази господарювання, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. Окрім того, управління ризиками включає в себе розробку стратегії і тактики.

Основні методи якісного аналізу наведені в табл. 1.1, кількісні методи аналізу представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.1

Основні якісні та кількісні методи аналізу

Метод	Суть методу	Особливості методу
<i>Якісні методи аналізу ризиків</i>		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній проект та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього проекту з раніше втіленими	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня та можливості її застосування у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній (початковій) стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності підприємницької ідеї в цілому
Метод “події-наслідки”	Передбачає поділ підприємницького проекту на окремі елементи і виявлення ризиків для кожного із них	Застосовується для виявлення специфічних підприємницьких ризиків
<i>Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз</i>		
Метод експертних оцінок	Центральною фігурою даного методу є експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико-статистичних методів	Перевагою даного методу є відсутність необхідності в точних вихідних даних і дороговартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків підприємства за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий “профіль” порівнюється з “еталонним”	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику

Джерело: [8, с. 128]

Специфічна особливість якісного підходу в дослідженні ризиків полягає в тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна оцінка наслідків ризику і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану.

Кількісний аналіз, який базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, складається в числовому вимірі з впливу змін ризикових факторів проекту на зміну ефективності проекту і спирається на базисний варіант бізнес-плану проекту та проведений якісний аналіз [8].

Таблиця 1.2

Основні кількісні методи аналізу ризику інвестиційного проекту

Метод	Суть методу	Особливості методу
Коригування норми дисконтування	Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на діяльність підприємства	Не враховує зміни рівня ризику в ході здійснення підприємницької діяльності
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності підприємницької ідеї, виявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх підприємницьких ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко-економічних параметрів діяльності підприємства, виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на проект	Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення параметра, при якому підприємницька діяльність стає збитковою
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів формуються альтернативні базовому сценарії розвитку підприємства	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв розвитку підприємства, що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень

Джерело: [10, с.602]

За ідентифікацію всіх можливих ризиків відповідає якісний аналіз, який визначає фактори ризику, послідовність робіт, при виконанні яких виникає ризик і т.д. За виявлення розміру збитку від різних підвидів ризику відповідає кількісний аналіз, який виявляє причини, джерела ризику і величину ймовірних наслідків.

Варто зазначити, що підприємство, здійснюючи свою діяльність, може відмовитися від реалізації того чи іншого рішення, пов'язаного з ризиками, причому дані методи можуть застосовуватися щодо значних ризиків як на стадії попереднього опрацювання рішення, так і в процесі діяльності як коригуючий вплив в разі несанкціонованого зростання ризиків. Переваги і недоліки основних методів оцінки ризиків показані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги і недоліки основних методів оцінки ризиків

Основні підходи	Недоліки	Переваги
Аналіз статистичних даних	Проблеми формування статистичних даних; не вся інформація піддається статистичній обробці; висока ресурсоемність	Ймовірність виникнення втрат достовірно вимірюється
Обробка думок експерта	Висока суб'єктивність	Аналізуються дані, в т.ч. ті, що не піддаються обробці статистичним інструментарієм
Математичне моделювання	Складність первинного застосування методу	Ранжування припущень та констант; низькі затрати часу

Джерело: [5, с.121]

Отже, використання методів аналізу ризиків діяльності підприємства дозволяє ефективно оцінювати ризик і підвищувати рівень доходу та прибутку, однак це потребує всебічної та комплексної оцінки і достовірних прогнозів з розвитку. Наявність системи управління ризиками на підприємстві надає можливість ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки та, застосовуючи певні методи і техніку управління ризиками, зменшити їх негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ “ЕТАЛОН-К”

2.1. Загальна господарсько-фінансова характеристика

Основним видом діяльності ТОВ “Еталон-К” є торгівля керамічною плиткою. Підприємство працює на українському ринку понад 10 років, та є прямим імпортером керамічної плитки з Іспанії та Італії. Місія підприємства - створювати тренди на ринку кераміки і робити процес купівлі простим і комфортним. Асортимент продукції оновлюється кожні півроку, а тому відповідає найновішим трендам керамічної моди. Основні види діяльності ТОВ “Еталон-К” (за КВЕД) представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ “Еталон-К”

Код КВЕД	Вид діяльності
1	2
16.23	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
46.43	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (основний)
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.43	Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення
47.54	Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
47.78	Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель

Джерело: фінансова звітність підприємства

Згідно із Статутом підприємства, Засновник несе ризик втрати свого вкладу до Статутного фонду. Метою створення підприємства є отримання прибутку від здійснення господарської діяльності, яка не заборонена чинним законодавством.

Підприємством можуть створюватися певні фонди, зокрема:

- фонд виробництва;
- фонд соціального розвитку;
- резервний фонд.

Резервний фонд утворюється у розмірі 25 % від суми Статутного капіталу задля забезпечення платоспроможності Підприємства та здатності його відповідати за своїми фінансовими зобов'язаннями у разі настання несприятливих умов ведення господарської діяльності. Утворення резервного фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань 5 % чистого прибутку Підприємства.

На досліджуваному підприємстві одноосібним виконавчим органом є директор, який вирішує всі питання діяльності ТОВ “Еталон-К”. Відповідно до установчих документів, засновник даного підприємства одночасно є його директором. Директор керує діяльністю підприємства і несе особисту відповідальність в межах, передбачених трудовим договором та чинним законодавством за виконання покладених на нього завдань.

Контроль за роботою підприємства здійснюється ревізійною комісією, яка утворюється у встановленому законом порядку.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Еталон-К” самостійно планує свою діяльність, виходячи з попиту на роботи, послуги, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення особистого прибутку працівників.

Основою планів складають договори зі споживачами та постачальниками. Крім того, підприємство реалізує свою продукцію та послуги по цінах і тарифах, встановлених самостійно або на договірній основі.

Організаційна структура досліджуваного підприємства представлена на рис. 2.1

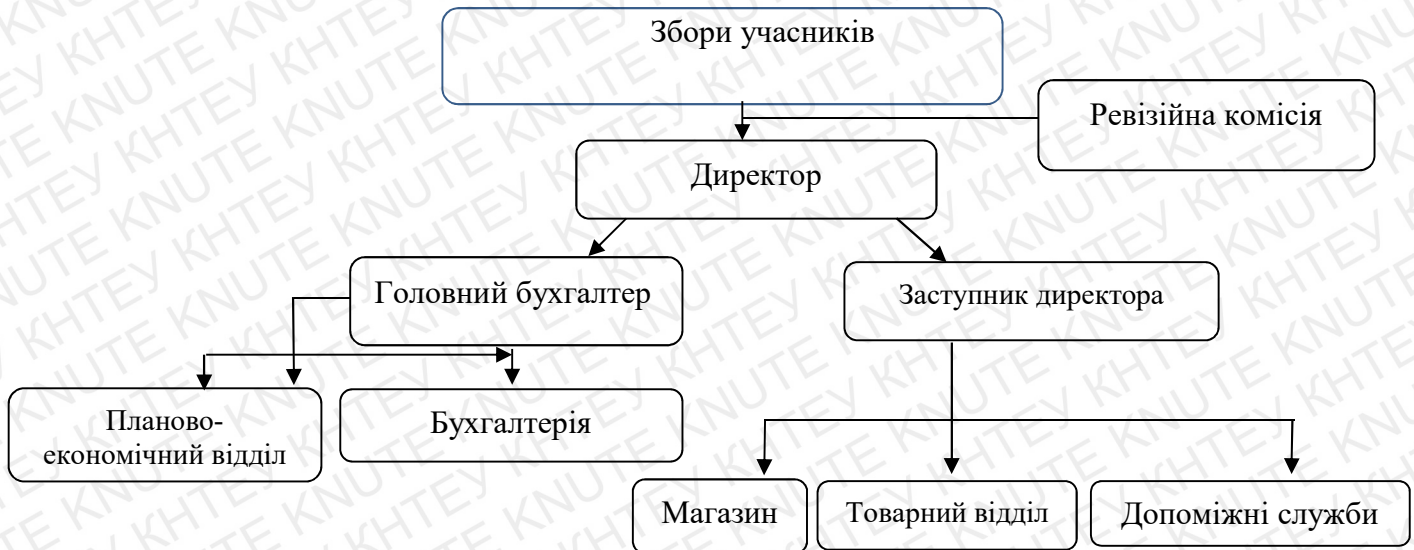


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ “Еталон-К”

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як можна побачити з рис.2.1, дана організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу організаційних структур, за якою кожний підлеглий має декілька керівників, які виконують всі адміністративні та спеціальні функції у закріпленому за ними підрозділі. Перевагами структури лінійно-функціонального типу є: чіткість взаємовідносин, не суперечливість команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль. Але керівник підрозділу при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які питання підпорядкованих йому ланок.

Директору підприємства ТОВ “Еталон-К” безпосередньо підпорядковується заступник директора, якому, в свою чергу, підпорядковуються товарознавці, головний бухгалтер, продавці та допоміжні служби. До допоміжних служб на даному підприємстві належать демонстраційна зала (шоу-рум), магазин, складські приміщення, матеріально-технічна служба і транспортний відділ. Матеріально-технічна служба ТОВ “Еталон-К” відповідає за своєчасність замовлень на придбання, організацію доставки товарів та наявність замовлених кінцевим споживачем товарів на

складах підприємства. До основних завдань транспортного відділу належать безпосередньо доставка товарів на підприємство, організація їх перевезення та складування на складах підприємства, а також постачання товарів кінцевому споживачу (в разі необхідності або за попередньою домовленістю), вантажно-розвантажувальні роботи.

Дохід від реалізації товарів в 2018 році порівняно з 2017 збільшився на 3102 тис. грн., у відсотках до аналогічного періоду дане збільшення склало 8,1%. Відповідно, зріс і податок на додану вартість. В сумі дане зростання склало 29,4 тис. грн. Так, чистий дохід від реалізації продукції в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на суму 3138,3 тис. грн. В відсотках до аналогічного періоду дане зростання склало 8,9 відсотка (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники розвитку ТОВ “Еталон-К”
за 2016-2018 роки, тис. грн.**

№	Найменування показника	Рік			Відхилення	
		2016	2017	2018	Абсолютне, 2017/2018	Відносне,%, 2017/2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Доход (виручка) від реалізації продукції	32501,7	35604,4	38707,1	3102,7	+8,1
2	Податок на додану вартість	697,3	661,7	691,1	29,4	+4,4
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	31804,4	34942,7	38081,0	3138,3	+8,9
4	Собівартість реалізованої продукції	25714,9	28363,4	31011,9	2648,5	+9,3
5	Валовий прибуток	6089,5	6579,3	7069,1	489,8	+7,4
6	Адміністративні витрати	2695,0	3319,3	3943,6	624,3	+18,8
7	Витрати на збут	1178,2	975,4	1054,3	78,9	+8,0
8	Інші операційні витрати	2021,7	1680,1	1338,5	-341,6	-20,0
9	Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	954,2	1221,7	1489,2	267,5	+21,9
10	Чистий прибуток	5,1	6,9	7,1	0,2	+2,9

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток В)

Збільшення доходу від реалізації продукції було спричинено зростанням обсягів реалізованої продукції. Дане зростання обумовило й збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 2648,5 тис. грн. (табл. 2.2). Зростання собівартості продукції відбулось з кількох причин. По-перше, за рахунок удосконалення логістичних схем надходження товарів вдалося збільшити обсяг поставок аналогічних видів товарів з різних регіонів країни. По-друге, відбулось помітне збільшення асортименту представленої продукції, що і обумовило зростання собівартості реалізованої підприємством продукції. По-третє, в м. Київ та Київській області впродовж останніх років спостерігається справжній бум будівництва, який спричиняє підвищений попит на будівельні матеріали. Зростання собівартості реалізованої продукції в свою чергу призвело до збільшення валового прибутку даного підприємства. Так, валовий прибуток ТОВ “Еталон-К” в 2018 році склав 7069,1 тис. грн., що на 489,8 тис. грн. більше, ніж в 2017 році; адміністративні витрати на 2018 рік збільшились на 624,3 тис. грн., в відносному відхиленні збільшення склало 18,8 відсотка; витрати на збут збільшились на 78,9 тис. грн., у відсотках дане збільшення становить 8%. Збільшення адміністративних витрат та витрат на збут зумовлено збільшенням заробітної плати працівників даного підприємства, розширенням логістичних схем, посиленням маркетингової діяльності та збільшенням частки ринку досліджуваного підприємства.

Аналізуючи фінансовий результат від операційної діяльності, слід зазначити, що в 2018 році ТОВ “Еталон-К” отримало прибуток в розмірі 1489,2 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції.

Найважливіший показник, максимізацію якого прагне досягти будь-яке підприємство - чистий прибуток у 2017 році склав 6,9 тис. грн., а в 2018 році – 7,1 тис. грн.

Отже, діяльність ТОВ “Еталон-К” можна вважати ефективною, оскільки про це переконливо свідчать економічні показники розвитку даного

підприємства, зокрема, дохід від реалізації без ПДВ, валовий прибуток підприємства, чистий прибуток.

2.2. Дослідження стану діючої системи управління ризиками на підприємстві

ТОВ “Еталон-К” - торговельне підприємство, яке займається продажем оздоблювальної керамічної плитки та інших виробів будівельної промисловості.

ТОВ “Еталон-К” працює на специфічному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку ми скористалися моделлю п’яти сил конкуренції М. Портера. Характеристика дії окремих сил для ТОВ “Еталон-К” наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ідентифікація і експертна оцінка ризиків мікросередовища підприємства за моделлю 5 конкурентних сил М. Портера

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу на ринок нових потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Ризик зростання ціни покупки - можливості “торгуватися” (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2
3	Ризик появи товарів-замінників	Високий	4
4	Ризик зниження ціни реалізації - можливості “торгуватися” (підвищувати ціни) постачальників	Середній рівень	3
5	Ризик посилення рівня конкуренції серед існуючих фірм-продавців	Досить високий	3
6	Сукупна дія сил	Стабільне становище	3

Джерело: складено автором на основі [29, с. 45]

Як можна побачити із даних табл. 2.3, існує досить високий ризик входу в галузь потенційних конкурентів, проте достатньо високі бар'єри входу, виходячи з того, що на ринку будівельної промисловості працюють багато торговельних компаній, між якими існує значна конкуренція.

Відповідно, існує багато товарів, що заміщують основний асортимент ТОВ “Еталон-К”. Обмежений вплив покупців на ціни та можливості постачальників підвищувати ціни не становлять великої загрози для ТОВ “Еталон-К”, тобто здійснюють обмежений вплив на конкурентне становище підприємства на ринку.

Таким чином, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище компанії ТОВ “Еталон-К” на ринку є стабільним. Мають місце окремі ризики, основними серед яких є: можливість появи на ринку нових конкурентів, загрози товарів, що заміщують основний асортимент.

При проведенні аналізу макро- та мікросередовища скористаємось методикою PEST-аналізу, за допомогою якого проводиться аналіз чотирьох груп факторів зовнішнього середовища: економічних, правових, технологічних та соціально-культурних. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ідентифікація ризиків макросередовища та експертна оцінка їх впливу на підприємство за методикою PEST- аналізу

Група факторів	Фактор	Прояв	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3	4
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Підйом, зростання ВВП	Зростання замовлень
	Рівень безробіття	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на енергоресурси	Зростають	Можливе зростання вартості продукції
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	Можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів

Продовження табл.2.4

1	2	3	4
Правові	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток з 25 до 23%	Можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Можливість збільшення кількості науково-технічних розробок та використання інноваційних методів ведення господарської діяльності
Соціально-культурні	Підвищення доходів населення	Збільшення попиту на продукцію	Зростання обсягів реалізації продукції

Джерело: складено автором на основі [25]

ТОВ “Еталон-К” має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з зміцнення та подальшого розвитку цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить ТОВ “Еталон-К” значні конкурентні переваги.

Узагальнені фактори внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків ТОВ “Еталон-К” наведено у додатку Д.

Основними ризиками для діяльності ТОВ “Еталон-К” є:

- економічний ризик;
- комерційний ризик.

Найбільш впливовим, динамічним для діяльності підприємства є комерційний ризик, що змінюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Еталон-К”.

За управління комерційним ризиком ТОВ “Еталон-К” відповідає безпосередньо директор підприємства, який несе відповідальність за встановлення та затвердження цілей у сфері управління комерційними ризиками. При цьому директор делегує частину своїх повноважень чотирьом менеджерам, які відповідають за управління ризиками та їх моніторинг.

Регулярний аналіз комерційних ризиків забезпечує достатній фундамент для прийняття рішень директором щодо необхідності застосування дій у процесі виявлення, визначення та мінімізації ризиків.

Для визначення та контролю комерційного ризику ТОВ “Еталон-К” встановлює зони ризику.

Зона ризику — це межі, у яких ризик не перевищує визначених величин, що характеризують рівень ризику, але який не перевищує неприпустимий його рівень [17].

При визначенні зони ризику ТОВ “Еталон-К” використовує десятибальну шкалу за якою можна виділити певні зони ризику (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зони ризику комерційної діяльності підприємства за десятибальною шкалою

Показники	Значення				
Рейтинг	1	2	3	4	5
Межа зон ризику	0	0,1–2,5	2,6—5,0	5,1 — 7,5	7,6—10
Характеристика зон ризику	Ризик відсутній	Незначний	Підвищений	Критичний	Неприпустимий

Джерело: складено автором на основі [20, с.35]

Основними причинами виникнення комерційного ризику ТОВ “Еталон-К” виступають:

- зниження обсягів реалізації продукції в результаті падіння попиту на товари, введення обмежень на продаж;
- підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького інноваційного проекту;
- непередбачене зниження обсягів закупівель у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції і збільшує витрати на одиниця об’єму реалізованого товару (за рахунок умовно-постійних витрат);
- втрати товару з різних непередбачуваних причин;
- втрати якості товару в процесі упаковки (транспортування, збереження), що призводить до зниження його ціни;

- підвищення обігових витрат в порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку підприємства.

Питома вага та важливість кожного з елементів комерційного ризику підприємства зазначені на рис.2.2. Найбільшу увагу менеджери підприємства приділяють саме якості роботи персоналу (20%), а також інтенсивності конкуренції (12%); найменшої уваги приділено реалізації товару на ринку (7%) та вивченню місткості ринку (8%).

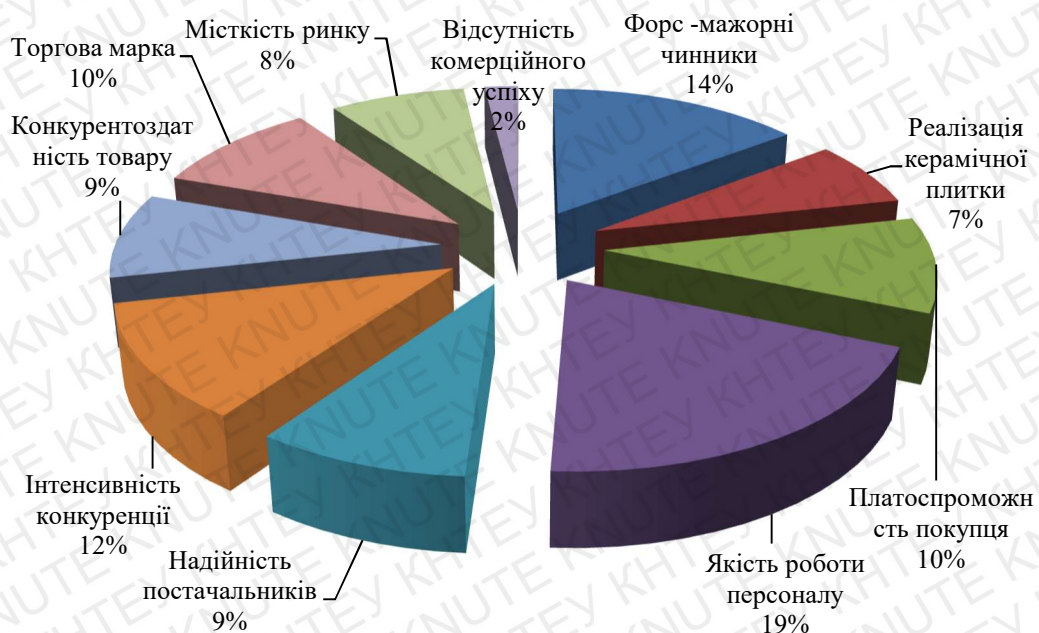


Рис. 2.2. Питома вага основних елементів ризику в комерційній діяльності ТОВ “Еталон-К” за 2018 рік

Джерело: побудовано автором

Для визначення загальної оцінки ризику в комерційній діяльності ТОВ “Еталон-К” за 2018 рік менеджерами на основі експертних оцінок була складена таблиця основних чинників ризику в комерційній діяльності, де зазначаються кон’юнктурна оцінка, ранг чинника (наведений в табл. 2.6), вага чинника відповідно до їх визначення менеджерами підприємства, а також їхньої частки в загальному ризику комерційної діяльності.

Комерційний ризик описується визначенням числом чинників (табл. 2.6). Кожному чиннику на основі експертних висновків відповідальних менеджерів підприємства присвоюється своя вага, що відбиває частку його впливу на загальний розмір рівня ризику в комерційній діяльності. Чим ближчий рівень ризику до 1, тим ризик менший, чим ближчий він до n (для 10 чинників $n = 10$), тим він вищий.

Розрахунок рівня комерційного ризику представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Розрахунок рівня ризику комерційної діяльності
ТОВ “Еталон-К” за 2018 рік**

№ п/п	Категорії ризику	Ступінь вірогідності	Ранг ризика (B_i)	Вага (W_i)	$B_i W_i$
1	Місткість ринку	Висока	3	0,08	0,24
2	Торгова марка	Низька	4	0,1	0,4
3	Конкурентоздатність товару	Висока	6	0,09	0,54
4	Інтенсивність конкуренції	Висока	4	0,12	0,48
5	Надійність постачальників	Середня	2	0,09	0,18
6	Якість роботи персоналу	Низька	5	0,2	1
7	Платоспроможність покупця	Велика	4	0,1	0,4
8	Реалізація керамічної плитки на ринку	Середня	3	0,07	0,21
9	Форс – мажорні чинники	Високий	6	0,15	0,9
10	Відсутність комерційного успіху	Середня	3	0,02	0,06
	Загальний комерційний ризик			1	4,41

Джерело: побудовано автором

Для визначення загальної оцінки комерційного ризику ТОВ “Еталон-К”, за допомогою залучення сучасних методик, проводить аналіз чинників комерційного ризику та за формулою (формула (2.1) проводить загальну оцінку ризику комерційної діяльності на певний період діяльності підприємства.

Загальна оцінка ризику розраховується за формулою [14]:

$$R = \sum_{i=1}^n B_i W_i, \quad (2.1)$$

де R — рівень ризику;

B_i — ранг i -го чинника, $i = 1, \dots, n, n \leq 10$;

W_i — нормована вага i -го чинника у загальній оцінці, $\sum W_i = 1$.

Отже, $R = (3 \times 0,08) + (4 \times 0,1) + (6 \times 0,09) + (4 \times 0,12) + (2 \times 0,09) + (5 \times 0,2) + (4 \times 0,1) + (3 \times 0,07) + (6 \times 0,15) + (3 \times 0,02) = 4,41$

Середня експертна оцінка ризику комерційної діяльності $R = 4,41$, що свідчить про підвищений ризик, близький до критичного. У цьому випадку керівництву варто вибирати між високим ризиком і, ймовірно, великими прибутками від реалізації обраної комерційної діяльності.

На нашу думку, для ефективного управління комерційною діяльністю ТОВ “Еталон-К” необхідно акцентувати свою увагу на конкурентоздатності товару на ринку, надійності постачальників, від яких залежить подальший ланцюг просування продукції, платоспроможності покупця, визначення його потреб залежно від рівня платоспроможності тощо.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ “ЕТАЛОН-К”

3.1. Ідентифікація ризиків підприємства за бізнес-процесами

Підприємство сфери торгівлі яке не переймається застосуванням елементарних заходів безпеки бізнесу, може опинитись на межі банкрутства. Фінансово-економічну безпеку ТОВ “Еталон-К” слід розуміти як такий фінансово-економічний стан підприємства, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах [19]. Захистити фінансово-економічні інтереси підприємства та забезпечити стійкий розвиток бізнесу можна за умови ідентифікації можливих внутрішніх та зовнішніх ризиків. Ідентифікація ризиків являє собою процес визначення того, які події можуть вплинути на діяльність підприємства, і документування їх характеристик. Важливо відзначити, що ідентифікація ризику є повторюваним процесом [20].

Внутрішні загрози ефективності та економічній безпеці підприємства пов’язані із якістю системи менеджменту, своєчасністю та достовірністю отримання інформації для прийняття управлінських рішень. На наш погляд, до портфелю внутрішніх економічних ризиків підприємства необхідно віднести: майновий ризик; кадровий ризик; ризик корпоративного управління; інформаційний ризик; інноваційний ризик; комерційний ризик; фінансовий ризик; ризик відповідальності.

В табл. 3.1 представлено результати ідентифікації внутрішніх економічних ризиків ТОВ “Еталон-К” за основними класифікаційними ознаками із визначенням їх характеристик і особливостей в процесі реалізації діяльності підприємства (табл. 3.1). Такий аналіз дозволив узагальнити ризики за основними бізнес-процесами діяльності організації, що в подальшому дозволить розробити програми впливу на них.

Таблиця 3.1

**Ідентифікація внутрішніх ризиків бізнес-процесів
ТОВ “Еталон-К”***

Класифікаційна група	Класифікаційні ознаки ризиків	Характеристика
1	2	3
1.Майновий ризик	Розкрадання майна	Пов'язаний із зловживаннями у матеріальній сфері
	Втрата корисності об'єктів майна	Пов'язаний із низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей
	Неефективне використання майна	Пов'язаний із низьким рівнем використання виробничих потужностей
2.Кадровий ризик	Плинність кадрів	Виникають втрати, пов'язані із плинністю кадрів; витоку конфіденційної інформації; помилками із-за низької кваліфікації співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо
	Низький рівень професійної компетенції	
	Наявність професійних захворювань	
3.Ризик корпоративного управління	Втрата інвестиційної привабливості	Пов'язаний із втратою потенційного чи фактичного інвестора
	Неефективний менеджмент	Пов'язаний із загрозою прийняття хибних управлінських рішень
4.Інформаційний ризик	Витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці	Пов'язаний із частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плинністю кадрів
	Використання недостовірної інформації	Пов'язаний із порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій
	Несвоєчасності отримання інформації	Пов'язаний із порушеннями системи документообігу
5.Інноваційний ризик	Неефективність інноваційної діяльності	Пов'язаний з похибками з вибором інвестиційного продукту, помилками у визначенні економічного ефекту та іншими комерційними помилками
	Відсутність інвестора	Пов'язаний із відсутністю або нестачею фінансових ресурсів

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
6.Комерційний ризик	Завищення витрат	Пов'язані із завищенням витрат у технічній, виробничій та у сфері, обслуговуючій виробництво
	Втрата доходів	Несвоєчасне надходження виручки від реалізації, прийняття хибних управлінських рішень або використанням незаконних операцій, та приховування доходів
	Втрати конкурентоздатності продукції	Пов'язаний із низьким технологічним рівнем виробництва
	Наявність недобросовісної конкуренції	Пов'язаний із додатковими зовнішніми перепонами конкурентів
	Кредитний ризик	Пов'язаний із неефективністю використання кредитних коштів
7.Фінансовий ризик	Несвоєчасність розрахунків	Пов'язаний із недобросовісністю контрагентів та низькою договірною культурою
	Падіння платоспроможності	Пов'язаний із погіршенням фінансових показників
	Відволікання оборотних коштів із сфери обігу	Пов'язаний із низьким рівнем або відсутністю планування фінансових потоків та податкової оптимізації, поганою організацією процесів постачання та збуту, наявністю непередбачуваних витрат (штрафів, пені)
	Загрози сфери оподаткування	Пов'язаний із використанням ризикованих схем оподаткування
	Ймовірність банкрутства	Пов'язаний із погіршенням фінансового стану підприємства
8.Ризик відповідальності	Ймовірність корпоративної відповідальності	Пов'язаний із невиконанням завдань корпоративної політики
	Ймовірність фінансової відповідальності	Пов'язаний із фінансовою відповідальністю за порушення норм діючого законодавства, в т.ч. податкового
	Ймовірність карної та адміністративної відповідальності	Пов'язаний із особистою відповідальністю за порушення норм діючого законодавства

Джерело: складено автором

Ми розглядаємо ідентифікацію ризиків на ТОВ “Еталон-К” як систему заходів та прийомів первинного розпізнавання економічних ризиків

підприємства, їх ототожнення з певними класифікаційними ознаками та формування портфелю економічних ризиків підприємства. В Додатку Є систематизовано основні методичні прийоми отримання інформації про можливі внутрішні економічні ризики [5; 6; 7; 9; Додаток Є].

Для удосконалення процесу управління ризиками варто виокремити основні напрями внесення змін. Напрями – це пріоритетні сфери діяльності підприємства, які підлягають коригуванню для покращення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ “Еталон-К”. Виокремлення пріоритетних напрямів діяльності ТОВ “Еталон-К” є необхідним для того, щоб цілеспрямовано вносити зміни саме там, де вони є найбільш необхідними.

Для оптимізації алгоритму ідентифікації та управління ризиками ТОВ “Еталон-К” вважаємо за доцільне визначити ступінь впливу кожного ризику на підприємство. Для цього необхідно встановити такі критерії оцінки:

- мінімальний вплив з боку ризику – 1 бал;
- вплив середнього (помірного) ступеня – 2 бали;
- істотний вплив – 3 бали.

Відповідно до такого розподілу можна виділити три категорії:

1. Ризик, який не піддається впливу з боку ТОВ “Еталон-К”;
2. Ризики, на які можна вплинути, проте важкість наслідків настання ризикової події істотно не зменшується;
3. Ризики, яких можна уникнути завдяки своєчасній ідентифікації та управлінню підприємством.

Слід зазначити, що до невідконтрольних ризиків відносяться всі ризики макросередовища: політичні, фінансові, природні та демографічні; частково відконтрольними є ризики мезосередовища підприємства. Ризики мікросередовища, тобто внутрішні ризики ТОВ “Еталон-К” можна контролювати силами самого підприємства. Відповідно, ризики макросередовища ми оцінюємо в 1 бал, мезосередовища – у 2 бали, ризики внутрішнього середовища оцінюються у 3 бали.

Для аналітичного осмислення послідовності управлінського впливу на можливі ризикові події в бік їх мінімізації необхідно оцінити імовірність їх

настання та ступінь важкості впливу за кожним рівнем зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ “Еталон-К”. Для цього скористаємось матрицею “Імовірність/важкість наслідків”, зразок якої наведено у Додатку Е і таблицях (табл. 3.3, табл.3.4, табл. 3.5, табл. 3.5).

Для якісного проведення аналізу основних заходів антиризикової політики підприємства вважаємо за доцільне виділити сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ “Еталон-К” за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз являє собою процес виявлення зв’язку між окремими можливостями підприємства, загрозами його діяльності, сильними та слабкими сторонами. Результати SWOT-аналізу можуть бути в подальшому використані для удосконалення стратегії розвитку підприємства. Відповідно, для ТОВ “Еталон-К” необхідно виділити основні сильні сторони (Strengths), загрози (Threats), слабкі сторони (Weaknesses) та можливості (Opportunities). Зазначені характеристики наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища
управління ризиками ТОВ “Еталон-К”**

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- зростання рівня життя населення; - удосконалення рекламних технологій; - поява нових торговельних партнерів; - зниження цін на продукцію; - удосконалення системи менеджменту на підприємстві; - вихід з ринку основних конкурентів; - поява нових груп клієнтів; - розширення каналів реалізації продукції; - зростання рівня доходів основної цільової аудиторії споживачів;	- нерегулярні поставки продукції; - вихід на ринок нових конкурентів; - поява на ринку товарів-аналогів; - погіршення умов ведення бізнесу; - зростання податкових платежів; - зміни у митному законодавстві; - погіршення політичної ситуації в країні; - падіння попиту на продукцію підприємства; - зниження рівня доходів споживачів;
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- проведення якісного дослідження ринку; - широкий асортимент продукції; - диверсифікована цінова політика; - стабільна аудиторія споживачів; - орієнтованість на споживачів.	- помилки у маркетинговій політиці; - низька якість обслуговування; - висока плинність підготовлених кадрів; - відсутність мотивації персоналу; - залежність від курсу іноземної валюти

Джерело: складено автором на основі

Для спрощення проведення оцінки ризиків ТОВ “Еталон-К” варто одразу відкинути ризики, які не здатні завдати істотної шкоди досліджуваному підприємству. До них відносяться:

- для внутрішнього середовища підприємства – зниження ефективності рекламних заходів;
- для мезосередовища – порушення поставки товару, руйнування упаковки;
- для зовнішнього (макросередовища) – інвестиційний ризик.

Наступним кроком є виключення з переліку ризиків ті, які не піддаються впливу зі сторони підприємства. На мікроекономічному рівні до таких ризиків можна віднести зниження цін на продукцію конкурентів. На ризикові події мезосередовища підприємство може впливати, однак позитивний ефект від здійснюваних заходів буде мінімальним.

Більш складною є ситуація з ризиками зовнішнього середовища, оскільки вони не підлягають впливу з боку підприємства. Для досліджуваного об’єкта таким ризиком є коливання курсу грошової одиниці, оскільки підприємство здійснює торгівлю імпортною (італійською) керамічною плиткою. Так, зростання курсу євро призведе до збільшення ціни реалізації продукції. В такому випадку підприємство може вжити заходів, що мінімізують втрати від настання такого ризику, про що буде сказано в наступному розділі. Класифікацію наслідків для ризиків внутрішнього, мікро- і макросередовища показано в табл. 3.3-3.5.

Для вибору напрямів оптимізації діяльності ТОВ “Еталон-К” слід звернути увагу на наступне:

- розширення асортименту продукції у поєднанні із виваженою ціновою політикою;
- підвищення кваліфікації персоналу підприємства задля можливості використання новітніх технологій в процесі обслуговування клієнтів;
- вихід на нові ринки збуту за допомогою активного використання інтернет-технологій;

- покращення фінансового становища підприємства за допомогою зростання обсягів продажу;
- підвищення ділової репутації підприємства за допомогою покращення системи управління якістю обслуговування кінцевих споживачів;
- розробка чіткої стратегії розвитку підприємства, що забезпечить максимально ефективне використання конкурентних переваг.

Таблиця 3.3

**Класифікація наслідків “імовірність/важкість” для ризиків
внутрішнього середовища ТОВ “Еталон-К”**

Імовірність / важкість наслідків	Висока	Середня	Низька
Висока	відсутність чіткої послідовності дій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства; невідповідність дій керівництва та персоналу заявленим цілям розвитку підприємства; відсутність можливості залучення додаткових фінансових ресурсів; ризик фінансової дестабілізації підприємства;	коливання курсу грошової одиниці; відсутність чіткого внутрішнього контролю за роботою персоналу; нестача кваліфікованих кадрів; відтік підготовленого персоналу до конкурентів;	X
Середня	невідповідність обраної стратегії розвитку підприємства поточній ситуації на ринку; висока питома вага кредитних ресурсів у власному капіталі підприємства;	помилки у виборі цільової аудиторії споживачів; помилкові результати маркетингових досліджень; відсутність креативної атмосфери в колективі підприємства;	Помилковий вибір каналів реалізації продукції;
Низька	низька ліквідність активів;	відсутність кореляції між основною ідеологією рекламної кампанії та цінностями основних споживачів продукції;	зниження ефективності рекламних заходів.

Джерело: складено автором на основі [28]

Надалі слід висвітлити основні проблемні місця підприємства, а саме:

- недостатнє забезпечення технічним устаткуванням, що в кінцевому підсумку знижує ефективність роботи персоналу та підприємства в цілому;
- перевантаження персоналу підприємства службовими обов'язками понад тих, що зазначені у посадовій інструкції. Це призводить до фізичного та морального виснаження персоналу та їхнього звільнення;
- помилки у маркетинговій політиці, що призводять до ускладнення виходу підприємства на нові ринки збуту;
- відсутність творчої ініціативи у персоналу підприємства внаслідок недостатньої комунікації між керівництвом і працівниками;
- зростання вартості продукції.

Таблиця 3.4

**Класифікація наслідків “імовірність/важкість” для ризиків
мікросередовища ТОВ “Еталон-К”**

Імовірність / важкість наслідків	Висока	Середня	Низька
Висока	X	падіння попиту на продукцію;	зниження купівельної спроможності населення;
Середня	зростання залежності від основних оптових клієнтів;	Збільшення частки конкурентів на ринку;	вихід на ринок нових конкурентів з аналогічним товаром за більш привабливою (для споживача) ціною; низька якість поставленої продукції; втрата основних каналів збуту продукції;
Низька	витік конфіденційної інформації (промислове шпигунство)	недобросовісна конкуренція; банкрутство основного торговельного партнера; перехід основного торговельного партнера до конкурентів; зміна умов постачання товару торговельними партнерами; розрив контракту з основними торговельними партнерами;	нерегулярні поставки продукції.

Джерело: складено автором на основі [28]

З метою врахування впливу ризиків у стратегії підприємства керівництву слід звернути увагу на наступне:

- поява на ринку нових конкурентів, зміна політики держави, зростання податкових платежів, інфляційні процеси та зміна уподобань споживачів істотно впливають на загальну реалізацію стратегії розвитку підприємства;
- вихід на ринок нових конкурентів призводить до необхідності витрачання додаткових фінансових, матеріальних та людських ресурсів (маркетингові дослідження, вивчення та аналіз потреб споживачів тощо);
- своєчасний та якісний моніторинг ринку збуту дає можливість виявити і попередити зміни у поведінці споживачів;
- використання інноваційних технологій забезпечить збільшення аудиторії споживачів за інших рівних умов;
- активний промоушен власного торговельного бренду забезпечить впізнаваність підприємства та прихильність споживачів;
- залучення більшої кількості споживачів на даному сегменті ринку забезпечить збільшення доходу від реалізованої продукції.

Таблиця 3.5

**Класифікація наслідків “імовірність/важкість” для ризиків
макросередовища ТОВ “Еталон-К”**

Імовірність наслідків	Висока	Середня	Низька
1	2	3	4
Висока	X	екологічний ризик; кредитний ризик;	Загострення внутрішньополітичної ситуації в країні; еміграція населення; зміна цільової аудиторії;
Середня	військові дії; громадські заворушення; надзвичайні ситуації;	зміна податкового законодавства; зміна митної політики держави; погіршення відносин з країнами ЄС;	X
Низька	X	неконвертованість національної валюти	інвестиційний ризик.

Джерело: складено автором на основі [28]

В результаті проведеного аналізу отримаємо наступні напрями діяльності підприємства:

- вихід на ринок нових конкурентів та подальший низький рівень якості обслуговування споживачів призведе до погіршення конкурентної позиції на ринку;
- несприятлива політика держави у сфері підприємництва спричиняє примусовий вихід з ринку;
- розбалансована рекламна політика призводить до зниження лояльності споживачів та можливості їх переходу до конкурентів.

Підсумовуючи наведене вище, слід зазначити, що пріоритетними пунктами оптимізації напрямків діяльності ТОВ “Еталон-К” є:

- посилення конкурентних переваг підприємства;
- проведення якісних маркетингових досліджень та постійний моніторинг уподобань споживачів;
- розподіл матеріальних, фінансових та людських ресурсів на основі економічної доцільності та з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства;
- удосконалення основних принципів роботи з персоналом підприємства та активне залучення працівників до управлінської діяльності;
- формування резервного фонду підприємства на випадок настання форс-мажорних обставин (зміна державної політики у сфері регулювання підприємництва, валютного курсу, фіскальної політики та ін.);
- моніторинг діяльності основних і нових конкурентів та пошук нових ринків збуту для отримання додаткових конкурентних переваг.

На нашу думку, під час планування заходів, спрямованих на ідентифікацію та мінімізацію ризиків ТОВ “Еталон-К” слід враховувати перелічені вище напрями. Це забезпечить максимально ефективне використання переваг підприємства та досягнення стратегічних цілей його фінансово-господарської діяльності. Система ідентифікації ризиків ТОВ “Еталон-К” являє собою процес збору, підготовки, реєстрації та обробки даних первинного, бухгалтерського фінансового, податкового, статистичного та

управлінського обліку, а також дані аналітичних розрахунків та необлікової інформації з метою прийняття на їх основі управлінських рішень, спрямованих на забезпечення захисту економічних інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

3.2. Розроблення програми управління ризиками на підприємстві

Розглянемо політику управління ризиками, яку слід застосовувати на підприємстві. Розроблюваний механізм (програма) повинен бути спрямований на ефективне і безперервне управління ризиками. Таким чином, рання, точна і безперервна ідентифікація та оцінка ризиків заохочується, а створення інформаційно прозорої звітності за ризиками, планування заходів зі зменшення і запобігання невизначеності зовнішніх і внутрішніх умов буде здійснювати при цьому позитивний вплив на програму.

В сучасних мінливих умовах врахування ризиків в діяльності підприємства є вкрай важливим процесом. Це дозволяє своєчасно попередити можливі втрати, або ж мінімізувати їх вплив. Для досліджуваного підприємства доцільно створити спеціальний відділ управління ризиками. Ми розуміємо, що створення нового відділу є витратним процесом, однак переваги від його створення є значно більшими, ніж підприємницькі витрати.

Створення відділу управління ризиками супроводжується як адміністративними витратами, так і організаційними (вивчення ринку, аналіз діяльності конкурентів тощо). Втім, процес управління ризиками стане більш ефективним та перетвориться в повноцінний комплекс заходів з ефективного управління бізнесом. Основними повноваженнями даного менеджера є формування комунікації всередині організації, яка дозволить вчасно, якісно і оперативно здійснювати процес ідентифікації всіх ризиків по основним бізнес-процесам підприємства.

Для ТОВ “Еталон-К” нами запропоновано посаду спеціаліста з управління ризиками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Структура відділу управління ризиками ТОВ “Еталон-К”

Назва посади	Заробітна плата за місяць, грн.	Заробітна плата за рік, грн.	Відрахування із заробітної плати (ЄСВ=22%), грн.	Посадові обов'язки
Спеціаліст ризик- менеджменту	з 15000,00	180000,00	39600,00	Ідентифікація, оцінка, аналіз ризиків, розроблення програми заходів впливу на ризик
Загалом	219600 грн.			

Джерело: складено автором

Таким чином, для створення відділу управління ризиками необхідно зробити внесок за статтею “Адміністративні витрати” у розмірі 468000,00 грн. відповідно, на таку суму мають зрости витрати підприємства після запровадження антиризикових заходів, наведених вище. Якщо працівники відділу гарантуватимуть керівництву досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, дані витрати є цілком виправданими. Основними завданнями ризик-менеджерів цього відділу є розробка і впровадження стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві.

Оскільки вплив оцінюється експертним шляхом та за допомогою відносних показників, вважаємо за доцільне застосувати такі орієнтири:

- значний вплив – 10-12%;
- помірний вплив – 6-8%;
- низький вплив – 0-5%.

Такі граничні обмеження застосовуються нами як для доходів, так і для витрат з метою характеристики тенденцій їх зміни (зростання чи зменшення).

В табл. 3.7 показано, який вплив здійснюватимуть антиризикові заходи на зміцнення конкурентної позиції підприємства і на основні показники діяльності, зокрема на зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 3.7

**Вплив антиризикових заходів на зміцнення конкурентної позиції
ТОВ “Еталон-К”**

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Комплекс заходів захисту від промислового шпигунства	-
2.	Зобов’язання персоналу про нерозголошення конфіденційної інформації	-
3.	Рівномірний розподіл замовлень товару у кількох основних постачальників	
4.	Розробка контракту з вигідними для постачальника умовами	Зростання на 0,5%
5.	Виважена цінова політика, диверсифікація товарів за різними ціновими категоріями	Зростання на 0,5%
6.	Постійний моніторинг способів збільшення обсягів збуту продукції	-
7.	Збільшення бази оптових клієнтів	Зростання на 0,5%
8.	Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності та вибір найбільш ефективного каналу збуту	-
9.	Покращення інвестиційного іміджу підприємства	-

Джерело: складено автором

За сумарною оцінкою загальний вплив даної групи антиризикових заходів забезпечить: зростання доходів на 1,5%. В табл. 3.8 показано, який вплив здійснять маркетингові заходи на зменшення маркетингових ризиків підприємства.

Таблиця 3.8

**Вплив маркетингових заходів на результати діяльності
ТОВ “Еталон-К”**

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Організація рекламної кампанії з наголосом на універсальності продукції підприємства для всіх вікових категорій населення	Зростання на 1%
2.	Організація комплексу акційних заходів для товарів, які не користуються попитом або тих, що залишились у невеликій кількості (залишки колекцій минулих сезонів)	Зростання на 1%
3.	Оновлення асортименту продукції, регулярний перегляд складських запасів та вивчення тенденцій ринку керамічної плитки в Україні та світі	-

Продовження табл. 3.8

1	2	3
4.	Опитування, анкетування існуючих споживачів та потенційних клієнтів для вивчення вікової та статеві структури населення, фінансового стану, рівня життя та споживчих уподобань	-
5.	Врахування пануючих у суспільстві цінностей в основних ідеях рекламної кампанії	-

Джерело: складено автором

За сумарною оцінкою загальний вплив маркетингових заходів на результати діяльності підприємства забезпечить: зростання доходів на 2%.

В табл. 3.9 показано раціонального розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів на результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.9

Вплив раціонального розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів на результати діяльності ТОВ “Еталон-К”

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Виважена цінова політика	Зростання на 1%
2.	Мінімізація витрат за статтями: повернення товару; транспортні витрати	-
3.	Удосконалення обсягу і структури замовлень	-
4.	Відмові від співпраці на невигідних умовах	-
5.	Вибір постачальника на умовах економічної доцільності	-
6.	Застосування штрафних санкцій до постачальника за порушення графіка поставок продукції	Зростання на 0,3%
7.	Рівномірний розподіл замовлень партій товару відносно пріоритетності торговельних партнерів	-

Джерело: складено автором

За сумарною оцінкою загальний вплив заходів із раціонального розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів забезпечить: зростання доходів на 1,3%.

В табл. 3.10 показано вплив заходів з оптимізації кадрової політики на результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.10

Вплив заходів з оптимізації кадрової політики на результати діяльності ТОВ “Еталон-К”

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Залучення людей з обмеженими можливостями до роботи на підприємстві	-
2.	Підвищення рівня професійної компетентності персоналу підприємства	Зростання на 1%
3.	Залучення зовнішніх незалежних експертів	-
4.	Формування чітких посадових інструкцій	-
5.	Контроль присутності працівників на робочому місці за допомогою сучасних технологій	-
6.	Підбір та розміщення персоналу відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства	-
7.	Зручні та комфортні умови праці	-

Джерело: складено автором

За сумарною оцінкою загальний вплив заходів із раціонального розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів забезпечить: зростання доходів на 1%.

Вплив заходів з формування резервного фонду на результати діяльності показано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив заходів з формування резервного фонду на результати діяльності ТОВ “Еталон-К”

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Моніторинг ситуації на фінансовому ринку України та світовому фінансовому ринку	-
2.	Залучення кредитних ресурсів на вигідних для підприємства умовах	-
3.	Прогнозування коливань валютного курсу	Зростання на 0,7%

Джерело: складено автором

За сумарною оцінкою загальний вплив заходів із формування резервного фонду ТОВ “Еталон-К” забезпечить: зростання доходів на 0,7%.

Вплив заходів з постійного аналізу та вивчення існуючих і потенційних конкурентів на результати діяльності показано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив заходів з постійного аналізу та вивчення існуючих і потенційних конкурентів на результати діяльності ТОВ “Еталон-К”

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Постійний аналіз ринкового середовища	Зростання на 0,5%
2.	Своєчасна актуалізація товарної пропозиції	-
3.	Розробка плану реалізації та обчислення основних фінансових показників діяльності підприємства	-
4.	Прогнозування можливої ситуації на ринку	-
5.	Розробка рекламної кампанії з урахуванням потреб цільової аудиторії	Зростання на 0,5%
6.	Контроль ефективності роботи відділу маркетингу	-

Джерело: складено автором

Наступним етапом удосконалення процесу управління ризиками ТОВ “Еталон-К” є узагальнення показників зміни доходів і витрат за всіма досліджуваними групами (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Вплив заходів з мінімізації ризиків на доходи підприємства

№ п/п	Назва заходу	Вплив на доходи
1	2	3
1.	Покращення конкурентної позиції підприємства	1,5%
2.	Оптимізація маркетингової діяльності	2%
3.	Раціональний розподіл матеріальних, фінансових та людських ресурсів	1,3%
4.	Оптимізація кадрової політики підприємства	1%
5.	Формування резервного фонду підприємства	0,7%
6.	Постійний аналіз і вивчення конкурентів	1%
Всього		7,5%

Джерело: складено автором

За даними табл. 3.13 видно, що в прогнозованому періоді завдяки впровадженню запропонованих заходів очікується зростання доходів підприємства на 10%. Слід пам'ятати, що до витрат слід включити адміністративні витрати на створення відділу управління ризиками.

Для більш наочного сприйняття ефекту запропонованих заходів розглянемо їх вплив на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.14).

З табл. 3.14 видно, що більшість показників мають позитивну динаміку приросту. Чистий дохід збільшився на 3808,1 тис. грн. (10%), собівартість продукції зросла на 2480,95 тис. грн. (8%) як результат впровадження антиризикових заходів.

Отже, прогнозний фінансовий результат діяльності ТОВ “Еталон-К” на 2019 рік після впровадження запропонованого комплексу антиризикових заходів становитиме 1806,982 тис. грн. прибутку. Відповідно, приріст фінансового результату діяльності від запропонованих заходів становитиме 468,48 тис. грн. (35%).

Таблиця 3.14

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності
ТОВ “Еталон-К”**

Показники	Одиниці виміру	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення	
				Абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	38081	40937,075	2856,075	7,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	31011,9	33337,793	2325,8925	7,5
Валовий прибуток	тис. грн.	7069,1	7599,2825	530,1825	7,5
Адміністративні витрати	тис. грн.	574,8	794,4	219,6	38
Витрати на збут	тис. грн.	3943,6	3943,6	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн.	1054,3	1054,3	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	тис. грн.	1338,5	1806,982	468,48	35,00
Рентабельність операційної діяльності	%	3,51	4,41	0,90	-

Джерело: розраховано автором

Незважаючи на те, що в доходній і витратній частинах домінують тенденції до зростання, чистий прибуток також суттєво збільшився (на 148,9

тис. грн.). Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи з управління ризиками є доцільними для застосування їх у діяльності ТОВ “Еталон-К” і такими, що сприятимуть покращенню фінансово-економічної ситуації на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведеного дослідження нами узагальнено підходи до економічної сутності управління ризиками на підприємстві, що дає можливість зробити наступні висновки.

В ході дослідження теоретичних основ системи управління ризиками на підприємстві нами встановлено, що економічний ризик – це категорія, що пов’язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору у ході фінансово-господарської діяльності. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв’язків стосовно об’єкта управління. Таким чином, актуальною постає проблема побудови ефективних систем ризик-менеджменту.

Діяльність торговельного підприємства може зазнати впливу таких факторів, як порушення підприємствами-партнерами погоджених графіків постачання сировини, невмотивована відмова оптових споживачів оплатити чи вивезти замовлену готову продукцію, банкрутство чи самоліквідація контрагентів, ділових партнерів.

В процесі узагальнення методів та прийомів впливу на ризик нами встановлено, що управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями.

Основним видом діяльності ТОВ “Еталон-К” є торгівля керамічною плиткою. Підприємство працює на українському ринку понад 10 років, та є прямим імпортером керамічної плитки з Іспанії та Італії. Місія підприємства - створювати тренди на ринку кераміки і робити процес купівлі простим і комфортним. Асортимент продукції оновлюється кожні півроку, а тому відповідає найновішим трендам керамічної моди. На підприємстві працює 80 працівників.

Основні економічні показники розвитку підприємства впродовж досліджуваного періоду змінились наступним чином:

- дохід від реалізації товарів в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 3102 тис. грн., у відсотках до аналогічного періоду дане збільшення склало 8,1%. Так, чистий дохід від реалізації продукції в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на суму 3138,3 тис. грн. В відсотках до аналогічного періоду дане зростання склало 8,9 відсотка;

- собівартість реалізованої продукції зросла на 2648,5 тис. грн. Зростання собівартості продукції відбулось з кількох причин. По-перше, за рахунок удосконалення логістичних схем надходження товарів вдалося збільшити обсяг поставок товарів. По-друге, відбулось помітне збільшення асортименту представленої продукції, що і обумовило зростання собівартості. По-третє, в м. Київ та Київській області впродовж останніх років спостерігається справжній бум будівництва, який спричиняє підвищений попит на будівельні матеріали. Зростання собівартості реалізованої продукції, в свою чергу, призвело до збільшення валового прибутку підприємства. Так, валовий прибуток ТОВ “Еталон-К” в 2018 році склав 7069,1 тис. грн., що на 489,8 тис. грн. більше, ніж в 2017 році;

- витрати на збут збільшились на 78,9 тис. грн. У відсотках дане збільшення становить 8%. Збільшення адміністративних витрат та витрат на збут зумовлено збільшенням заробітної плати працівників даного підприємства, розширенням логістичних схем, посиленням маркетингової діяльності та збільшенням частки ринку досліджуваного підприємства.

Аналізуючи фінансовий результат від операційної діяльності, слід зазначити, що в 2018 році ТОВ “Еталон-К” отримало прибуток в розмірі 1489,2 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції.

Отже, діяльність ТОВ “Еталон-К” можна вважати ефективною, оскільки про це свідчать економічні показники розвитку даного підприємства.

Під час дослідження стану діючої системи управління ризиками на підприємстві нами встановлено, що в цілому становище ТОВ “Еталон-К” на ринку є стабільним. Втім, мають місце окремі ризики, основними серед яких

є: можливість виникнення на ринку нових конкурентів, загрози появи товарів-аналогів, що заміщують основний асортимент. Основним джерелом ризику на досліджуваному підприємстві є внутрішня та зовнішня невизначеність. Вона виникає за таких причин: непередбачені зміни в зовнішньому середовищі підприємства; зміни відносин підприємства з його контрагентами та зміни всередині самого підприємства.

ТОВ “Еталон-К” перебуває під впливом економічного та комерційного ризику. Середня експертна оцінка ризику комерційної діяльності $R = 4,41$. Це свідчить про підвищений ризик, близький до критичного. У цьому випадку керівництву варто вибирати між високим ризиком і, ймовірно, великими прибутками від реалізації обраної комерційної діяльності.

Для удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві вважаємо нами запропоновано комплекс заходів з покращення маркетингової позиції підприємства, оптимізації маркетингової та кадрової політики підприємства, раціонального розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів, постійного аналізу маркетингового середовища підприємства. Як свідчать проведені розрахунки, застосування запропонованого комплексу забезпечить збільшення доходів підприємства на 35% та загальне покращення усіх його сфер діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey 2014, 7th Edition , [Електронний варіант]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurance-report-2014/\\$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurance-report-2014/$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf)
2. Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology. Project Samer Alhawaria, Louay Karadshehb, Amine Nehari Taletc, Ebrahim Mansoura. International Journal of Information Management, 32, 2012, 50-65.
3. Risk management [Electronic resource] / International Organization for Standardization. — Mode of access: <http://www.iso.org/iso/home.html>
4. Safety and security target levels: Opportunities and challenges for risk management and risk communication. Alexander Fekete. International Journal of Disaster Risk Reduction, 2, 2012, 67-76.
5. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 196 с.
6. Березина А.В. Особливості ідентифікації зовнішніх виробничих ризиків / Березина А.В. // Вісник Самарського державного університету шляхів сполучення. - Вип. 3 (9). - 2010. - С.10-13.0,4 п.л.
7. Білоконь Д. Федулова І.В. Процес управління ризиками інформаційної безпеки / Д.С. Білоконь, І. В. Федулова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2016. - Т. 22, № 6. - С. 84-91. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2016_22_6_12
8. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
9. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 116–121.

- 10.Вербицька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна структура управління ризиками підприємницьких структур / І.І. Вербицька // Сталий розвиток економіки. – 2013. - №5 (22). – С.282-291.
- 11.Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: Монографія/В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
- 12.Вітлінський В.В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності / В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець. – К.: КНЕУ, 2008. – 432 с.
- 13.Господарський кодекс України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
- 14.Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков; за наук.ред. В.М. Гранатурова. – Одеса: Ін-т проблем ринку та екон-екол. досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
- 15.Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К.: державне вид.-інф. агентство “Зв'язок”, 2002. – 150 с.
- 16.Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
- 17.Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / За ред. д.е.н., проф. І.Дахна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 360 с.
- 18.Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / За ред. д.е.н., проф. І.Дахна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 360 с.
- 19.Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком [Текст]: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: ВД «Княгиня Ольга», 2006. — 324 с.
- 20.Іртищева І.О. Методичні підходи до визначення рівня інвестиційної привабливості галузі, підприємства / І.О. Іртищева, М.І. Стегней, М.І. Паук // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія “Економічні науки”. - №5. – 2014, м. Харків. – С.15-25.

21. Керівництво до інтеграції систем менеджменту / Д. А. Марцинковській, А. В. Владимирцев, О. А. Марцинковській; Асоціація з сертифікації «Російський Регістр». Санкт-Петербург: Береста, 2008.
22. Клименко С. Як побудувати корпоративну систему ризик-менеджменту / С. Клименко // Бізнес. — 2015. — №15. — С.24-29.
23. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства / Н.В. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. - Вип.2. - С.398-401. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
24. Литюга Ю.В., Позняк С.В. Процесне управління ризиками на підприємстві як джерело його конкурентоспроможності. - [Електронне наукове фахове видання]. - Ефективна економіка. - 2015. - №9. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612>
25. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2018. — № 6. — Т. 1. — С. 105–108.
26. Лук'янова В.В. Економічний ризик: Навчальний посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К.: ВЦ “Академія”, 2007. — 462 с.
27. Лукомська А.В. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання / А.В. Лукомська // Вісник Запорізького технічного університету. - 2017. - №2. - С. 18-21.
28. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. - Молодий вчений. - №4 (56). - Квітень, 2018. - С. 814-819.
29. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник / А.В. Матвійчук. — К.: Центр навчальної літератури, 2013. — 171 с.
30. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник / А.В. Матвійчук. — К.: Центр навчальної літератури, 2013. — 224 с.

- 31.Олифиров А. Управление собственным риском предприятия: монография / А. Олифиров, Д. Бабкин. – Донецк : [ДонНУЭТ], 2014. – 160 с.
- 32.Пастушенко М.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. [Електронне видання]. - Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. - 2015. - №3. - Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022810.pdf
- 33.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
- 34.Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками / В.Ф. Проскура. – Економіка і суспільство. - №9. – 2017. – С.602 – 603.
- 35.Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова и др. – М.: Альянс, 1994. – 200 с.
- 36.Семенова К. Д., Тарасова К. І. Система управління ризиками підприємства / К.Д. Семенова, К.І. Тарасова // Вісник Одеського національного економічного університету. - 2015. - №5. - С. 4-8.
- 37.Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2010. – 432 с.
- 38.Стандарт COSO ERM. Управління ризиками організації. Інтегрована модель. [Електронний ресурс]. - Ел. текстові дані (334 Кб). - М.: Делойт, 2014.
- 39.Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. Тюленєва // Проблеми науки. – 2016. – № 1. – С. 39–45.
- 40.Удалих О.О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства: Навчальний посібник / О.О. Удалих. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – С. 123.
- 41.Удалих О.О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 292 с.

42. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д.А. Штефанича]. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2009. – 224 с.
43. Уткін Е.Л. Курс менеджменту: підручник / Е.Л. Уткін. – К.: Освіта, 2008. – 448 с.
44. Федулова І.В. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту / І.В. Федулова // Інтелект ХХІ. – 2016. - №1. – С.29-45.
45. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками / Т. Цвігун // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – № 51. – С. 171–176.
46. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. - [Електронне наукове фахове видання]. - Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2017. - №2. - Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
47. Цивільний кодекс України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
48. Чиченова М.В. Инвестиции: уч. пос. для ВУЗов. – М.: КНОРУС, 2013. – 174 с.
49. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 241–244.
50. Штефанич Д. Управління підприємницьким ризиком / Д.Штефанич, В.Паляниця. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2009. – 224 с.

Д О Д А Т К И

Додаток Б

Баланс ТОВ “Еталон-К” за 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
залишкова вартість	010	0	30,0
первісна вартість	011	0	30,0
накопичена амортизація	012	0	0
Незавершене будівництво	020	2540,2	2478,8
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	16034,2	17518,1
первісна вартість	031	33031,6	37503,0
знос	032	16997,4	19984,9
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	58,8	54,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	1348,7	1784,2
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	19981,9	21865,1
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	2339,0	2391,0
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене будівництво	120	67,7	90,1
Готова продукція	130	360,8	656,3
Товари	140	563,5	570,3
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги			
чиста реалізаційна вартість	160	2315,4	2846,1
первісна вартість	161	2315,4	2846,1
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	240,0	0
з виданими авансами	180	967,7	2033,3
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна фінансова заборгованість	210	253,9	382,5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
у національній валюті	230	38,7	34,7
в іноземній валюті	240	4,4	0,6
Інші оборотні активи	250	79,5	14,3
Усього за розділом II	260	7230,6	9019,2
III. Витрати майбутніх періодів	270	5,2	22,0
Баланс	280	27217,7	30906,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	4005,9	4005,9
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	8045,0	11289,4
Резервний капітал	340	282,6	282,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	4566,9	4504,2
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	16900,4	20082,4
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	480	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	747,9	283,5
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	1627,3	1404,6
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	2135,0	1865,0
Усього за розділом III	480	4510,2	3553,1
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	2331,6	3951,6
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1191,4	842,2
Поточні зобов'язання за розрахунками			
з одержаних авансів	540	199,3	0,3
з бюджетом	550	182,8	208,3
з позабюджетних платежів	560	27,7	23,8
зі страхування	570	436,8	498,2
з оплати праці	580	1151,4	1268,4
з учасниками	590	46,4	52,3
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	239,7	425,7
Усього за розділом IV	620	5807,1	7270,8
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	27217,7	30906,3

М.П.

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Баланс ТОВ “Еталон-К” за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
залишкова вартість	010	30,0	30,0
первісна вартість	011	30,0	30,0
накопичена амортизація	012	0	0
Незавершене будівництво	020	2478,8	467,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	17518,1	17809,9
первісна вартість	031	37503,0	39053,0
знос	032	19984,9	21243,1
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	54,0	54,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	1784,2	1982,5
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	21865,1	20343,7
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	2391,0	2887,6
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене будівництво	120	90,1	109,5
Готова продукція	130	656,3	1095,5
Товари	140	570,3	709,5
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги			
чиста реалізаційна вартість	160	2846,1	3759,6
первісна вартість	161	2846,1	3759,6
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0	172,2
з виданими авансами	180	2033,3	1435,6
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна фінансова заборгованість	210	382,5	471,6
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
у національній валюті	230	34,7	52,3
в іноземній валюті	240	0,6	0,3
Інші оборотні активи	250	14,3	38,3
Усього за розділом II	260	9019,2	10732,0
III. Витрати майбутніх періодів	270	22,0	39,8
Баланс	280	30906,3	31115,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	4005,9	4005,9
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	11289,4	11254,2
Резервний капітал	340	282,9	282,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	4504,2	4432,1
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	20082,4	19975,1
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	480	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	283,5	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	1404,6	2234,6
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	1865,0	915,0
Усього за розділом III	480	3553,1	3149,6
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	3951,6	4400,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	842,2	962,1
Поточні зобов'язання за розрахунками			
з одержаних авансів	540	0,3	132,5
з бюджетом	550	208,3	266,3
з позабюджетних платежів	560	23,8	27,3
зі страхування	570	498,2	572,4
з оплати праці	580	1268,4	1331,4
з учасниками	590	52,3	52,7
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	425,7	246,1
Усього за розділом IV	620	7270,8	7990,8
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	30906,3	31115,5

М.П.

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Баланс ТОВ “Еталон-К” за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
залишкова вартість	010	30,0	30,0
первісна вартість	011	30,0	30,0
накопичена амортизація	012	0	0
Незавершене будівництво	020	467,3	403,1
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	17809,9	17977,3
первісна вартість	031	39053,0	40603,0
знос	032	21243,1	22625,7
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	54,0	54,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	1982,5	1982,5
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	20343,7	20446,9
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	2887,6	3387,6
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене будівництво	120	109,5	128,9
Готова продукція	130	1095,5	1534,7
Товари	140	709,5	848,7
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги			
чиста реалізаційна вартість	160	3759,6	4272,6
первісна вартість	161	3759,6	4272,6
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	172,2	122,2
з виданими авансами	180	1435,6	1435,6
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна фінансова заборгованість	210	471,6	493,5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
у національній валюті	230	52,3	55,7
в іноземній валюті	240	0,3	0,3
Інші оборотні активи	250	38,3	41,8
Усього за розділом II	260	10732,0	12321,6
III. Витрати майбутніх періодів	270	39,8	57,6
Баланс	280	31115,5	32826,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	4005,9	4005,9
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	11254,2	11004,2
Резервний капітал	340	282,9	282,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	4432,1	4360,0
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	19975,1	19653,0
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	480	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	2234,6	2950,6
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	915,0	615,0
Усього за розділом III	480	3149,6	3565,6
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	4400,0	5348,1
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	962,1	1332,1
Поточні зобов'язання за розрахунками			
з одержаних авансів	540	132,5	386,4
з бюджетом	550	266,3	324,3
з позабюджетних платежів	560	27,3	31,6
зі страхування	570	572,4	629,6
з оплати праці	580	1331,4	1394,4
з учасниками	590	52,7	53,1
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	246,1	107,9
Усього за розділом IV	620	7990,8	9607,5
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	31115,5	32826,1

М.П.

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за 2016 рік

форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За поперед- ний період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	32501,7	31205,6
Податок на додану вартість	015	697,3	498,4
Акцизний збір	020	0	0
Інші вирахування з доходу	030	0	0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	31804,4	30707,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	25714,9	24378,3
Валовий:			
прибуток	050	6089,5	6328,9
збиток	055	0	0
Інші операційні доходи	060	759,6	1483,5
Адміністративні витрати	070	2695,0	3060,8
Витрати на збут	080	1178,2	1197,1
Інші операційні витрати	090	2021,7	2175,9
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	954,2	1378,6
збиток	105	0	0
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	1174,8	21,3
Фінансові витрати	140	866,8	813,5
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	1255,3	576,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	6,9	10,4
збиток	175	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	1,8	2,6
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	5,1	7,8
збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	5,1	7,8
збиток	225	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні витрати	230	4486,1	4972,9
Витрати на оплату праці	240	16384,2	14976,1
Відрахування на соціальні заходи	250	6140,8	5590,0
Амортизація	260	2683,4	2971,4
Інші операційні витрати	270	928,3	956,2
Разом	280	30622,8	29466,6

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2017 рік
форма №2
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	35604,4	32501,7
Податок на додану вартість	015	661,7	697,3
Акцизний збір	020	0	0
Інші вирахування з доходу	030	0	0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	34942,7	31804,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	28363,4	25714,9
Валовий:			
прибуток	050	6579,3	6089,5
збиток	055	0	0
Інші операційні доходи	060	617,2	759,6
Адміністративні витрати	070	3319,3	2695,0
Витрати на збут	080	975,4	1178,2
Інші операційні витрати	090	1680,1	2021,7
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	1221,7	954,2
збиток	105	0	0
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	1240,9	1174,8
Фінансові витрати	140	816,2	866,8
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	1646,2	1255,3
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	0,2	6,9
збиток	175	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	0	1,8
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	0,2	5,1
збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	6,9	5,1
збиток	225	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні витрати	230	6726,2	4486,1
Витрати на оплату праці	240	17126,5	16384,2
Відрахування на соціальні заходи	250	6336,8	6140,8
Амортизація	260	2776,1	2683,4
Інші операційні витрати	270	865,9	928,3
Разом	280	33831,5	30622,8

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за 2018 рік

форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	38707,1	35604,4
Податок на додану вартість	015	691,1	661,7
Акцизний збір	020	0	0
Інші вирахування з доходу	030	0	0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	38081,0	34942,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	31011,9	28363,4
Валовий:			
прибуток	050	7069,1	6579,3
збиток	055	0	0
Інші операційні доходи	060	574,8	617,2
Адміністративні витрати	070	3943,6	3319,3
Витрати на збут	080	1054,3	975,4
Інші операційні витрати	090	1338,5	1680,1
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	1489,2	1221,7
збиток	105	0	0
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	1307,0	1240,9
Фінансові витрати	140	765,6	816,2
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	2037,1	1646,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	3,6	0,2
збиток	175	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	3,6	0,2
збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	7,1	6,9
збиток	225	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні витрати	230	8966,3	6726,2
Витрати на оплату праці	240	17868,8	17126,5
Відрахування на соціальні заходи	250	6532,8	6336,8
Амортизація	260	2864,5	2776,1
Інші операційні витрати	270	803,1	865,9
Разом	280	37035,5	33831,5

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

**Узагальнення факторів внутрішнього і зовнішнього контексту
ризиків ТОВ “Еталон-К”**

Групи джерел ризиків	Внутрішній контекст ризиків		Зовнішній контекст ризиків	
	Позитивні	Негативні	Позитивні	Позитивні
1	2	3	4	5
Економічні	- зростання ВВП; - приріст обсягів продажу продукції будівельної промисловості; - значний обсяг інвестицій в галузь.	- економічна криза; - складний фінансовий стан підприємств; - інфляція; - підвищення закупівельних цін; - зменшення купівельної спроможності населення	- зменшення митних тарифів у зв'язку зі вступом до СОТ; - вихід на нові ринки.	- посилення іноземної конкуренції після вступу до СОТ; - підвищення цін на світовому ринку.
Політичні	відсутні	- політична криза з 2014 р. та нестабільність розвитку будівельної промисловості; - легкий доступ іноземних виробників на український ринок;	- вихід з політичної кризи позитивно вплине на розвиток галузі	- нераціональний перерозподіл фінансових ресурсів; - політична нестабільність і невпевненість у завтрашньому дні.
Соціальні	- 90% населення споживає вироби будівельної промисловості; - регіони продажу співпадають з масовою концентрацією споживачів; - підвищення рівня довіри до національного виробника (постачальниками підприємства є в основному вітчизняні виробники).	- зменшення чисельності населення (низька народжуваність, висока смертність); - міграція; - нерівномірне розселення; - недостатній рівень культури ведення бізнесу; - відсутність традицій використання вітчизняного продукту.	- підвищення рівня кваліфікації кадрів; - сприятливі умови для позиціонування ТМ як національного бренду; - тенденція споживання вітчизняного продукту.	- від'ємний приріст населення в Україні; - зниження рівня освіти; - недостатня інформованість населення щодо асортименту та якості продукції.

Технологічні	- забезпечення належного рівня якості; - розвиток технологій, наявність торговельного сучасного обладнання; - застосування екологічних технологій.	- технологія продажу поступається світовим стандартам; - певний ступінь фізичного та морального зносу торговельного обладнання.	- використання світового досвіду в галузі продаж; - встановлення високоєфективного торговельного обладнання на підприємстві; - розробка нових технологій.	- впровадження нових технологій приводить до швидкого морального зносу попереднього торговельного обладнання.
Законодавчі	- запровадження в Україні держстандартів на якість сприяє покращенню якості цих продуктів.	- запровадження ДСТУ сприяє витісненню з ринку малих підприємств; - несприятлива податкова політика.	- відповідність українських стандартів європейським та світовим; - надання пільг на кредити для переоснащення технологій.	- постійні зміни в законодавчих і нормативно-правових документах та державних стандартів.

Джерело: складено автором

Основні методи ідентифікації ймовірних ризиків ТОВ “Еталон-К”

Методичні прийоми отримання інформації	Сутність методичного прийому	Спрямовані на виявлення ризиків:
1	2	3
1. Тести (опитувальні листи)	Представляють собою перелік питань, які характеризують ознаки можливих ризиків. Дають уявлення про склад та структуру ризиків підприємства. Тестуванню підлягає система внутрішнього контролю, програмне забезпечення тощо	Всі види внутрішніх ризиків
2. Структурні діаграми та схеми обміну інформацією (документообігу)	Дозволяють виявити ризики, пов'язані із якістю менеджменту, маркетингу, організації виробництва тощо. Такими ризиками можуть бути дублювання функцій одного відділу компанії іншим відділом, відсутність добре налагоджених комунікаційних зв'язків між різними підрозділами, несвоєчасність проходження інформації в системі управління	Ризик корпоративного управління
3. Карти потоків або потокові діаграми	Дозволяють виявити основні ризики виробничого процесу, приблизно оцінити надійність та стійкість основних елементів виробництва. Такі карти поділяються на три групи а саме такі, що описують: - окремий технологічний процес; - сукупність виробничих процесів та елементів управління	Комерційний ризик
4. Інспектування (інвентаризація)	Використовується для виявлення майнових, комерційних та інформаційних ризиків. Дас можливість отримувати додаткову інформацію про умови зберігання та технічний стан об'єктів майна, умови виробництва та збуту продукції	Майновий ризик, комерційний ризик
5. Аналіз обліково-фінансової інформації та звітності	Використовується для виявлення фінансових та комерційних ризиків. Аналізуючи фінансові та управлінські документи, ідентифікуються ризики, пов'язані із умовами укладання договорів, ефективністю використання фінансових ресурсів та виконанням зобов'язань	Всі види ризику

Продовження Додатку Є

6. Експертиза	Включає в себе сукупність документальної, почергової, технічної, технологічної, транспортної та інших видів експертиз. Використовується для виявлення комерційних ризиків, пов'язаних із фальсифікацією господарських операцій, недотриманням (навмисним завищенням) встановлених нормативів та розкраданням майна	Інформаційний ризик Ризик відповідальності Комерційний ризик
---------------	--	--

Джерело: складено автором на основі [22]

**Зразок матриці “Імовірність/важкість наслідків” для оцінки
ризиків**

Імовірність / важкість наслідків	Висока	Середня	Низька
Висока	X	X	X
Середня	X	X	X
Низька	X	X	X

Джерело: складено автором на основі [22]