

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»	5
1.2. Дослідження міжнародної комерційної діяльності як фактору впливу на комерційні ризики ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»	10
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»	16
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для управління комерційними ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»	16
2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у контексті вимог процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності підприємства	21
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»	27
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»	27
3.2. Прогнозні показники діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови впровадження наданих пропозицій	33
Висновки до розділу 3	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Господарська діяльність і, зокрема, міжнародні операції у нинішніх умовах пов'язані зі значними ризиками для підприємств-учасників, що обумовлюється динамічним розвитком бізнес-середовища, пришвидшенням змін та низькою прогнозованістю соціально-економічних, екологічних та політико-правових факторів. У таких умовах підприємствам, що беруть участь у міжнародній економічній діяльності, надзвичайно важливо на постійній основі здійснювати моніторинг факторів зовнішнього середовища та формувати ефективні механізми протидії існуючим загрозам. З огляду на це, формування систем управління ризиками знаходиться у колі інтересів науковців та практиків, а дослідження проблеми є актуальним і своєчасним.

Проблеми управління ризиками досліджували у своїх роботах такі вчені як Верес О.М., Коць О.О., Воронцовский А.В., Грашина М., Гречаніченко О.О., Кім Ю.Г., Коць О.О., Лисенко В., Маловичко А.С., Мішин О.Ю., Мороз О.В., Матвійчик А.В., Рогов М.А., Тоценко В.Г., Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В., Цвігун Т.В., Юсипович О.І., Якось І. С., Ястремський О.І. та ін. Проте окремі аспекти управління комерційними ризиками міжнародної діяльності залишаються недостатньо дослідженими на нинішньому етапі, що і обумовило вибір випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вдосконалення процесу управління комерційними ризиками підприємства. Досягненню зазначеної мети сприяло виконання таких **завдань**:

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»;
- дослідити міжнародну комерційну діяльність як фактор впливу на комерційні ризики ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу для управління комерційними ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»;

- здійснити вибір країни-партнера ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у контексті вимог процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо оптимізації процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»;
- розрахувати прогностичні показники діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес управління комерційними ризиками міжнародної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності підприємства.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, ранжування, дедукція. Інформаційною базою стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, дані галузевих досліджень, матеріали, отримані на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» - підприємство, розміщене у м. Києві, основною сферою діяльності якого є проектування, налаштування та підтримка систем захисту. Підприємство також здійснює продаж охоронного устаткування, яке самостійно імпортує за кордону. Водночас обсяги діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» порівняно з іншими підприємствами, які працюють в аналогічній сфері, є незначними, хоча за останні 5 років відбулося збільшення отриманого чистого доходу з 3486,13 тис. грн. до 7261,25 тис. грн (Додаток А).

Собівартість продукції ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» також збільшилася за останні 5 років з 2641,39 тис. грн. до 6087,28 тис. грн., при чому необхідно відзначити, що на підприємстві відбулося зростання рівня собівартості (у 2014 р. вона дорівнювала 76% чистого доходу, а у 2018 р. – 84%). Як наслідок, валовий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився з 844,74 тис. грн. до 1173,98 тис. грн., хоча у 2018 р. порівняно з попереднім роком спостерігалось його зменшення на 230,49 тис. грн (Додаток Б).

Інші операційні доходи ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за період 2014 – 2018 рр. збільшилися з 74,88 до 297,65 тис. грн., водночас у 2018 р. також спостерігалось їх зниження. Водночас порівняно з 2014 р. адміністративні витрати знизилися з 460,51 тис. грн. до 354,04 тис. грн., хоча у 2015 – 2016 рр. спостерігалось їх істотне зростання. Інші операційні витрати підприємства, натомість, з 5 досліджуваних років зросли з 39546 тис. грн. до 610,27 тис. грн., хоча у 2018 р. відбулося їх стрімке (на 90,79 тис. грн.) зменшення порівняно з попереднім періодом, що позитивно вплинуло на фінансовий результат підприємства від операційної діяльності.

Загалом, необхідно відзначити, що за 5 років відбулося істотне покращення фінансових результатів від операційної діяльності з 63,65 тис. грн. до 507,55 тис. грн., при чому тенденція до збільшення операційних прибутків була постійною.

Обсяги інших доходів та витрат підприємства були незначними, хоча за 5 років відбулося їх зростання. Фінансові витрати підприємства, водночас, збільшилися з 23,63 тис. грн. до 25,05 тис. грн, хоча у 2018 р. відбулося їх скорочення на 7,25 тис. грн.

Загалом, фінансовий результат до оподаткування, а також чистий фінансовий результат протягом останніх 5-ти років постійно зростали, хоча темпи зростання були неоднаковими. Найбільш істотне зростання відбулося у 2015-2016 рр., у той час як у 2017 – 2016 рр. темп зростання фінансових результатів уповільнився.

За останні 5 років відбулося зростання вартості майнових ресурсів підприємства з 1013,45 тис. грн. до 1543,93 тис. грн., хоча у 2018 р., мало місце їх зменшення, у першу чергу – за рахунок скорочення оборотних активів (Додаток В).

Необоротні активи підприємства представлені основними засобами, які за виключенням 2017-2018 рр. були єдиною їх складовою. Вартість нематеріальних активів, які підприємство мало протягом останніх років, була незначною, хоча відбулося їх незначне зростання з 0,23 до 0,7 тис. грн. Водночас вартість основних засобів мала за останні 5 років тенденцію до постійного зростання, і збільшилася з 62,48 тис. грн. до 156,78 тис. грн.

Основними елементами активів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» протягом 5-ти останніх років були запаси та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. При цьому вартість запасів збільшилася порівняно з 2014 р. з 375,57 тис. грн. до 572,36 тис. грн. (зі зменшенням у 2018 р. на 87,05 тис. грн. Обсяги дебіторської заборгованості навпаки порівняно з 2014 р. зменшилася, при чому зниження відбулося також у 2018 р.

Необхідно відзначити, що у за досліджуваний період відбулося істотне зростання обсягів грошових коштів підприємства: на 31.12.2014 р. вони дорівнювали 5,15 тис. грн., тоді як на кінець 2018 р. їх обсяг склав 290,86 тис. грн.

Загалом, баланс ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є ліквідним, оскільки протягом досліджуваного періоду близько 90% майно припадало на оборотні активи. Також необхідно відзначити, що за останні роки частка найбільш ліквідних активів – грошей та еквівалентів – збільшилася з 0,51% до 18,84%, таким чином підприємство за умови виникнення такої потреби буде спроможне оперативно погасити частину своїх поточних зобов'язань.

Зростання обсягів майна ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» відбувалося одночасно зі збільшенням обсягів його власного та позикового капіталу. Так, обсяг власного капіталу збільшився з 3,04 тис. грн. до 187,2 тис. грн, що було обумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку з 1,94 до 186,10 тис. грн. (Додаток Д).

Обсяг поточних зобов'язань та забезпечень збільшився у період з 2014 до 2018 рр. з 1010,18 до 1356,73 тис. грн., що було обумовлено у першу чергу збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Також відзначимо, що саме її скорочення у 2018 р. стало причиною зменшення вартості поточних зобов'язань і усього капіталу підприємства у останній досліджуваний рік.

Загалом, частка власного капіталу за останні 5 років збільшилася з 0,3% до 12,12%, що було обумовлено збільшенням частки нерозподіленого прибутку. Частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшилася за 5 років з 82,87% до 68,82%, короткострокових кредитів банків – з 14,82% до 6,85%. Натомість частка інших поточних зобов'язань збільшилася з 0,09% до 8,41%.

Загалом, аналіз пасиву балансу підприємства свідчить, що проблемою ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. При цьому протягом останніх років спостерігаються зрушення

у цьому напрямку і за умови подальшого збільшення обсягів нерозподіленого прибутку протягом наступних років можна очікувати на стабілізацію фінансового стану.

Розраховані на основі даних балансу ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» показники ліквідності та платоспроможності свідчать, що за останні 5 років фінансовий стан підприємства істотно покращився (табл. 1.1). Зокрема, відбулося зростання коефіцієнта автономії з 0,003 до 0,12, а також зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 332,08 до 7,25, що вказує на зниження рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 1.1.

**Динаміка показників ліквідності і платоспроможності
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр.**

Показник	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт фінансової автономії	0,003	0,10	0,09	0,10	0,12	0,09	-0,01	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	332,08	9,34	10,16	9,27	7,25	-322,74	0,82	-0,89	-2,02
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-19,54	0,33	0,28	0,21	0,16	19,87	-0,05	-0,07	-0,05
Коефіцієнт покриття	0,94	1,04	1,03	1,02	1,02	0,09	-0,01	-0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,94	0,95	0,93	0,88	0,81	0,02	-0,02	-0,05	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,08	0,10	0,14	0,21	0,08	0,02	0,04	0,07

Джерело: розраховано на даних додатку А

За останні роки відбулося також покращення показників ліквідності і станом на 31.12.2018 р. усі коефіцієнти ліквідності були вищими за рекомендовані значення. Зокрема, коефіцієнт покриття збільшився з 0,94 до 1,02, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,01 до 0,21. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,94 до 0,81, хоча попри це перебував у межах норми.

Динаміка показників ділової активності та рентабельності за останні роки в цілому мала тенденцію до покращення. Так, коефіцієнт оборотності

активів збільшився за останні 5 років з 3,64 до 4,46, кредиторської заборгованості – з 4,02 до 5,45, дебіторської заборгованості з 8,07 до 12,97, запасів – з 6,77 до 9,88. Водночас, зважаючи на значне зростання власного капіталу, відбулося зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу, що можна вважати позитивним трендом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Динаміка показників рентабельності та ділової активності
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2015 – 2018 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		
					2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	3,64	3,42	3,68	4,46	-0,21	0,26	0,78
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	64,07	36,85	39,31	40,99	-27,22	2,46	1,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,02	4,07	4,37	5,45	0,05	0,31	1,08
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,07	7,97	9,09	12,97	-0,10	1,11	3,89
Коефіцієнт оборотності запасів	6,77	6,64	7,49	9,88	-0,13	0,85	2,39
Період обороту кредиторської заборгованості	89,51	88,49	82,31	66,02	-1,03	-6,18	-16,29
Період обороту дебіторської заборгованості	44,59	45,15	39,62	27,75	0,56	-5,52	-11,87
Коефіцієнт рентабельності активів	0,11	0,23	0,23	0,25	0,13	0,00	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,91	2,53	2,51	2,32	0,62	-0,02	-0,19
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,03	0,07	0,06	0,06	0,04	0,00	-0,01

Джерело: розраховано на даних додатку А

Рівень рентабельності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за останні 5 років також істотно збільшився за усіма розрахованими нами показниками, при цьому у 2018 р. відбулося незначне погіршення рівня результативності фінансово-господарської діяльності.

Як висновок, можна констатувати, що за останні 5 років відбулося суттєве покращення фінансового стану ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», пов'язане, в першу чергу, зі зростанням рівня прибутковості, покращенням показників ліквідності та зменшенням рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування.

1.2. Дослідження міжнародної комерційної діяльності як фактору впливу на комерційні ризики ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»

У процесі надання послуг ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» використовує імпортоване обладнання, яке самостійно закуповує за кордоном. Закупівля продукції здійснюється у Польщі та Німеччині, при цьому усі товари, які імпортуються підприємством можна віднести до однієї з трьох товарних груп: прилади нагляду, домофони та охоронна сигналізація.

За останні 5 років обсяги імпорту підприємства зменшилися з 1079,20 тис. грн. до 858,33 тис. грн., при чому зменшення обсягів закупівлі спостерігалось за усіма товарними групами за виключенням приладів відеонагляду. Так, обсяги імпорту приладів відеонагляду збільшилися з 161,77 тис. грн. до 188,43 тис. грн., у той час як вартість придбаних домофонів зменшилася з 308,68 тис. грн. до 223,74 тис. грн., охоронної сигналізації – з 608,75 тис. грн. до 446,16 тис. грн (Додаток Е).

Розглядаючи географію поставок ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», відзначимо, що за останні 5 років відбулося зменшення обсягів поставок з Польщі з 911,74 тис. грн. до 563,83 тис. грн., хоча у 2015 та 2018 рр. відбувалося зростання вартості імпорту, у той час як у 2016-2017 рр. закупівлі у цій країні зменшувалися.

Обсяги імпорту з Німеччини протягом усього досліджуваного періоду були незначними, і порівняно з 2014 р. у 2018 р. вони істотно зросли. Динаміка імпорту з цієї країни також не мала чіткого тренду: збільшення спостерігалось у 2015 та 2018 рр., зменшення – у 2016-2017 рр.

Загалом, на нинішньому етапі основною статтею імпорту підприємства є охоронні сигналізації, на які припадає 51,98% поставок. Найменшою є частка імпорту приладів відеонагляду, питома вага яких у структурі імпорту складає 21,95%. При цьому за останні 5 років частка сигналізацій у структурі імпорту зменшилася на 4,43%, у той час як частка приладів відеонагляду збільшилася

з 14,99% до 21,95% (на 6,96%). Частка домофонів при цьому скоротилася з 28,6 до 26,07% (рис. 1.1).

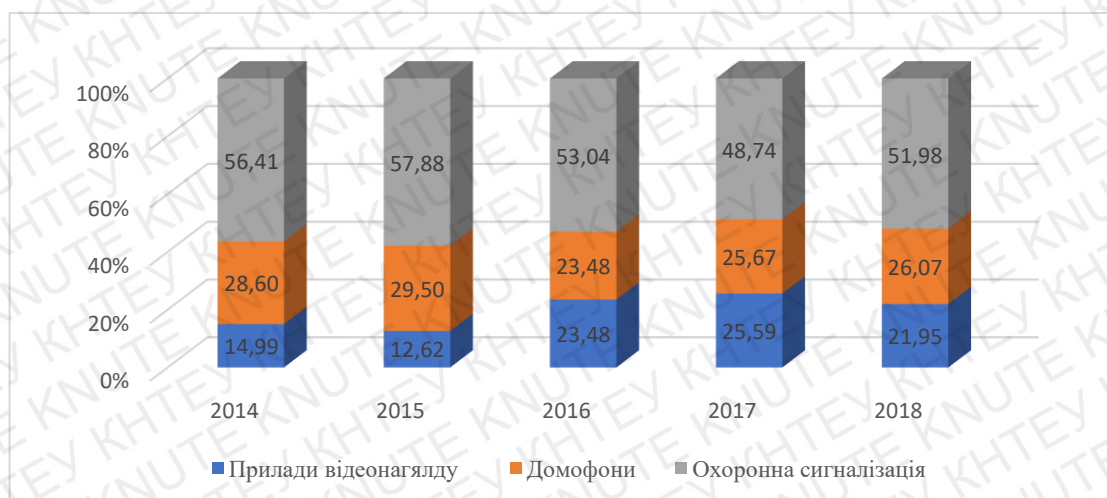


Рис. 1.1. Товарна структура імпорту ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено за даними підприємства

У географічній структурі імпорту протягом усього досліджуваного періоду найбільшою була частка Польщі, водночас за останні 5 років відбулося істотне скорочення її питомої ваги – з 84,48% до 65,69%. Водночас у 2016-2017 рр. розрив часток Польщі і Німеччини у структурі імпорту був незначним (рис. 1.2).

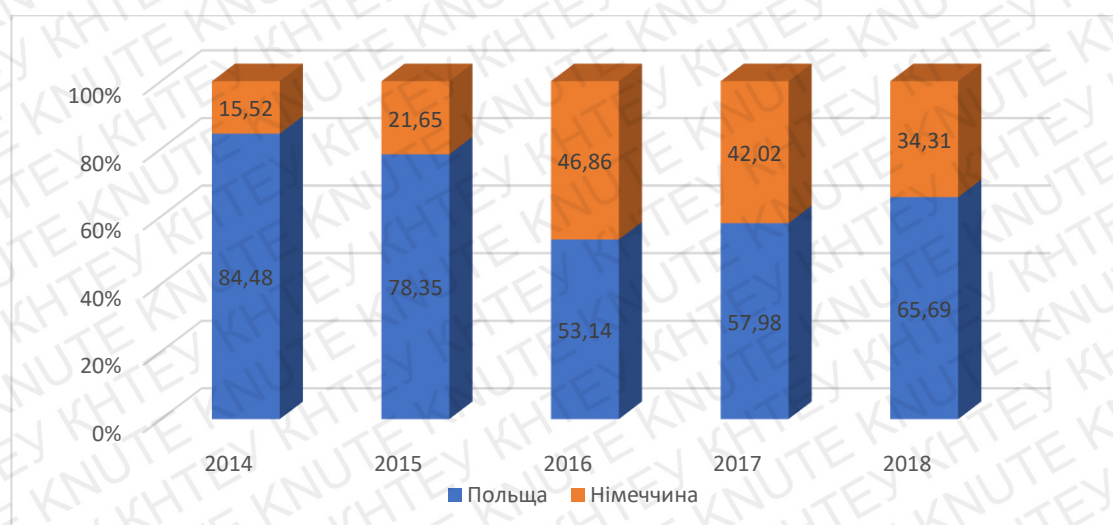


Рис. 1.2. Географічна структура імпорту ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено за даними підприємства

Нами було також здійснено розрахунки показників ефективності імпорту ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС». При здійсненні розрахунків нами було враховано, що поставки обладнання в Україну здійснюються на умові СРТ Київ, тобто додатковими витратами підприємства є лише оплата мита та податку на додану вартість. Водночас відзначимо, що після підписання Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, ставка мита на поставку товарів з ЄС дорівнює нулю, відповідно починаючи з 2016 р. ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» сплачувало лише податок на додану вартість.

Поставки в Україну продукції усіх товарних груп за останні роки були ефективними. Так, коефіцієнт ефективності імпорту приладів відеонагляду збільшився за останні 5 років з 1,12 до 1,15, при цьому у 2018 році відбулося зменшення рівня результативності поставок товарів цієї товарної групи (Додаток Ж).

Імпорт домофонів був більш ефективним і за останні 5 років він коефіцієнт ефективності збільшився з 1,15 до 1,17, у той час як у 2017 р. він дорівнював 1,20 (Додаток З).

Імпорт охоронної сигналізації був найбільш ефективним з-поміж товарних груп, а зростання рівня ефективності було найбільшим – з 1,15 до 1,21. При цьому, як і за рештою товарних груп, відбулося зниження результативності поставок у 2018 р. Така ситуація пояснюється тим, що у 2018 р. було переглянуто умови договорів з постачальниками, у результаті чого вартість обладнання для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» збільшилася. Водночас істотно збільшити ціни на внутрішньому ринку підприємство не мало змоги через значну конкуренцію, що і обумовило зниження коефіцієнта ефективності (Додаток І).

Загалом, коефіцієнт ефективності імпорту ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за останні 5 років збільшився з 1,15 до 1,19, при цьому найвище значення коефіцієнта спостерігалось у 2017 р., коли він дорівнював 1,2 (табл. 1.3).

Імпорт підприємства обумовлює для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» виникнення низки комерційних ризиків, мінімізація яких є важливим завданням фахівців, що здійснюють закупівлю продукції за кордоном.

Таблиця 1.3.

**Динаміка показників ефективності імпорту
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку	1583,47	2094,21	809,24	742,60	1244,35	510,74	-1284,97	-66,64	501,75
Контрактна вартість імпортової продукції на умові СРТ Київ	1079,20	1397,82	568,78	504,62	858,33	318,62	-829,05	-64,15	353,71
Податок на додану вартість	280,59	363,43	113,76	100,92	171,67	82,84	-249,68	-12,83	70,74
Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку	22,13	32,25	13,67	12,67	18,44	10,12	-18,58	-1,00	5,77
Ефект імпортової операції	201,56	300,71	113,04	124,38	195,91	99,15	-187,67	11,34	71,53
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,15	1,17	1,16	1,20	1,19	0,02	-0,01	0,04	-0,01

Джерело: складено за даними підприємства

Одним з ключових ризиків ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», пов'язаних зі здійсненням імпортних операцій, є ризик невчасної поставки товарів, необхідних для реалізації підприємством проектів у сфері формування охоронних систем. Зважаючи на те, що кошторис формується з врахуванням вартості товарів, придбаних за кордоном, затримка поставки обумовить або зміну терміну реалізації проектів, або ж необхідність придбання продукції на внутрішньому ринку за вищими цінами, що, відповідно, призведе до зменшення рівня його прибутковості або ж взагалі збитковості.

Ще одним значним ризиком, що виникає внаслідок здійснення підприємством імпортних операцій, є підвищення рівня його залежності від коливань курсу іноземної валюти. Значна частина витрат ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» формується у сфері імпорту, що обумовлює їх залежність від динаміки валютного курсу. Зважаючи на нестабільну ситуацію на ринку та динаміку до зростання протягом останніх років курсу іноземної валюти, витрати підприємства на придбання однакового обсягу продукції можуть істотно зрости при незмінності контрактної ціни в іноземній валюті.

Ще одним ризиком для досліджуваного підприємства є ризик накопичення значних обсягів товарних запасів, за які було попередньо сплачено підприємством. Імпорт підприємство здійснює на умови стовідсоткової передплати, таким чином та продукція, яке не використовується для реалізації проектів, а спрямовується на перепродаж закупається підприємством без впевненості у тому, що цей товар буде потім придбаний. Це створює для підприємства додаткові ризики, особливо з огляду на те, що устаткування, яке закупає та перепродає ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» має швидкі темпи морального старіння.

Водночас, для зменшення ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю, досліджуване підприємство проводить постійний моніторинг ринку та визначає, яку продукцію доцільно купувати з метою зменшення ризиків відсутності попиту на неї. Окрім цього, формуючи кошторис витрат підприємство зазвичай вказує ціну на устаткування на рівні ціни внутрішнього ринку, що дозволяє зменшити ризики невчасної поставки товарів та зростання їх ціни за умови несприятливих коливань валютного курсу.

З іншого боку, імпортні операції дозволяють підприємству гарантувати споживачам високоякісні комплектуючі для охоронних систем за оптимальною ціною. Це робить послуги ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» конкурентоспроможними на ринку та дозволяє підприємству збільшувати обсяги діяльності навіть в умовах посилення конкуренції на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» працює на ринку України у сфері проектування та підтримки охоронних систем, а також перепродажу охоронного устаткування. Протягом останніх 5-ти років обсяги діяльності підприємства збільшилися з 3486,13 тис. грн. до 7261,25 тис. грн., а обсяг чистого прибутку підприємства зріс з 28,55 тис. грн. до 410,20 тис. грн.

Обсяг майна та капіталу ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за останні 5 років збільшився з 1013,45 тис. грн. до 1543,93 тис. грн., при цьому відбулося істотне зростання ліквідності балансу (у першу чергу за рахунок збільшення обсягів грошей та еквівалентів), а також підвищення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування.

Загалом, у період з 2014 до 2017 рр. показники рентабельності діяльності підприємства істотно покращилися, при цьому у 2018 році відбулося зменшення рівня результативності, що вказує на доцільність більш ретельної оцінки ризиків та формування механізмів їх зниження.

Важливу роль у діяльності досліджуваного підприємства відіграє імпорту, оскільки устаткування, яке використовується підприємством у процесі надання послуг, а також для продажу кінцевим споживачам, ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» купує за кордоном. Основними статтями імпорту підприємства є охоронні сигналізації, домофони та системи відеонагляду, а ключовими партнерами – підприємства Польщі та Німеччини. Усі імпортні операції підприємства є ефективними, при чому за останні 5 років відбулося істотне збільшення коефіцієнта ефективності. Водночас негативним є зниження рівня ефективності імпорту у 2018 р., що вказує на доцільність перегляду умов зовнішньоторговельних договорів для недопущення подальшого погіршення фінансових результатів операцій з імпорту.

Загалом, міжнародна діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» обумовлює для підприємства низку ризиків, основними серед яких є ризики невчасної поставки продукції, ризики накопичення товарних запасів та валютні ризики.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для управління комерційними ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»

Значний вплив на діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» на ринку має міжнародне бізнес-середовище, де формуються ключові тенденції галузі і, відповідно, фактори, що впливають на попит і пропозицію.

З огляду на те, що устаткування для продажу на ринку України підприємство закуповує за кордоном, зокрема, у Польщі і Німеччині, і у майбутньому, з огляду на високі ризики концентрації, підприємство має намір розширити географію імпорту, аналіз процесів, які відбуваються у міжнародному середовищі у контексті формування якісної оцінки управління ризиками підприємства є надзвичайно важливим.

За прогнозами, до 2023 р. глобальний ринок охоронного устаткування збільшиться до 55 млрд. дол. США, у той час як його обсяг у 2017 р. (останні наявні дані) оцінюється у 33,43 млрд. дол. США, таким чином прогнозований ріст за 5 років складає 64%, а середньорічний темп зростання прогнозується на рівні 9% (рис. 2.1).

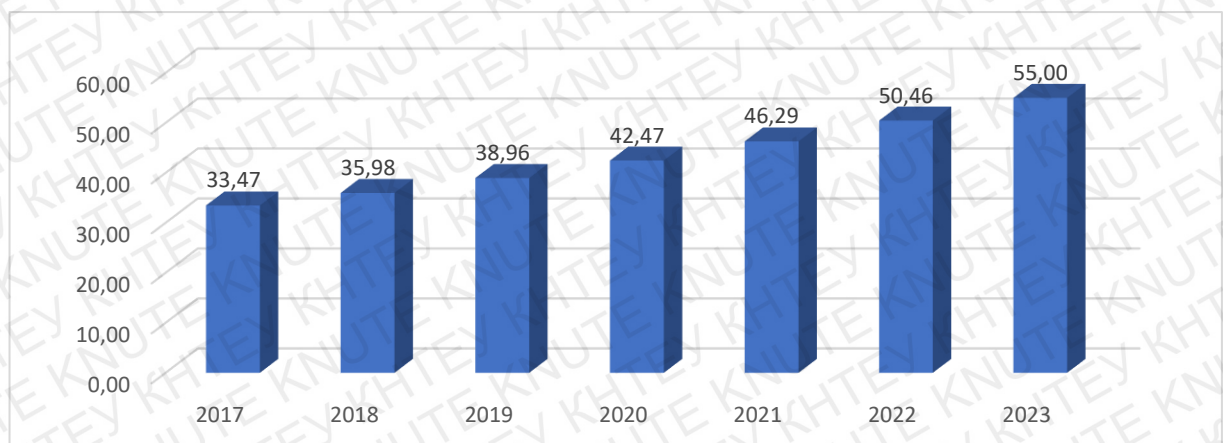


Рис. 2.1. Прогноз розвитку світового ринку охоронного устаткування до 2023 р., млрд. грн.

Джерело: Home Security Systems Market 2019 Global Industry Analysis, Development, Growth Status, Opportunities, Key Strategies, Future Plans and Trends by Forecast 2023 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=90954>

Зауважимо проте, що протягом наступних років очікується істотна зміна товарної структури ринку, що є одним з ключових факторів ризику для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», оскільки його поточний асортимент не відповідає тенденціям, за якими розвивається ринок.

Протягом наступних років очікується збільшення обсягів виробництва охоронного устаткування, яке працюватиме на основі синхронізації зі смартфонами, при чому вартість таких технологій буде суттєво вищою порівняно з існуючими, що може стати одним із чинником, що стримуватиме зростання ринку навіть у розвинутих країнах. Водночас на ринку України в цілому, і серед покупців ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», що орієнтується на недорогі охоронні системи, зокрема, такі інноваційні системи не матимуть значного попиту, таким чином для формування асортименту, який відповідатиме потребам існуючих клієнтів, підприємству доведеться і надалі співпрацювати з тими компаніями, які є його постачальниками на нинішньому етапі, проводячи маркетингові дослідження для виявлення перспектив подальшого розширення асортименту за допомогою більш дорогих систем захисту. Існування тенденції на здороження продукції істотно обмежує можливості ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» щодо зміни/збільшення числа контрагентів, що вказує, що протягом наступних років ризик високої концентрації імпорту може залишитися значним.

Прогноз розвитку ринку охоронного устаткування свідчить, що протягом наступних років найбільш динамічним буде розвиток ринку краї Азійсько-Тихоокеанського регіону, що буде обумовлюватися, у першу чергу, встановленням у азійських країнах законодавчих вимог до певного рівня безпеки у житлових будинках та офісах. Таким чином, у процесі пошуку нових партнерів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» доцільно розглядати саме азійські країни як напрям географічної диверсифікації.

Водночас у вищому ціновому сегменті, де охоронне обладнання створюється на базі інноваційних технологій, у тому числі, штучного

інтелекту, домінантні позиції протягом наступних років посідатиме Північна Америка – зокрема, США та Канада.

Розглядаючи поточні тенденції та перспективи розвитку ринку охоронного устаткування, відзначимо, що одним з факторів, що ускладнює роботу ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» на цьому ринку є укрупнення основних гравців на ринку, що робить досить складною комунікацію з ними стосовно незначних обсягів замовлень. Зважаючи на високі витрати на здійснення розробок, підприємства на відповідному ринку часто стають суб'єктами злиттів та поглинань, таким чином значна частина невеликих компаній, які виготовляють стандартне устаткування для вузького сегменту з часом входить до складу великої корпорації. З одного боку, така ситуація забезпечує високу якість устаткування, з іншого – проведення переговорів та укладення договорів на невеликі обсяги поставок з такими компаніями є більш складним, що провокує додаткові ризики для досліджуваного підприємства. Попри те, що найбільші злиття наразі відбуваються у країнах Азії та Північної Америки, Німеччина, будучи помітним гравцем на досліджуваному ринку, також у перспективі може стати одним з ринків, де має місце укрупнення бізнесу.

Характерною особливістю міжнародного бізнесу середовища діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є те, що ситуація на ньому є важко прогнозованою. Це пов'язано з тим, що розвиток галузі охоронного устаткування пов'язаний з науковими розробками, результати яких важко спрогнозувати. З огляду на високі темпи продукування інновацій у світі, можна очікувати, що галузь охоронного устаткування розвиватиметься також динамічно. Водночас достаменно спрогнозувати вектор цього розвитку досить складно, хоча з високою вірогідністю тенденція до роботизації матиме місце надалі.

Зауважимо, що поряд з низькою прогнозованістю ринку, наразі він є достатньо дослідженим, і навіть у відкритому доступі працівники ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» зможуть знайти значну кількість інформації, яка дасть уявлення про те, що відбувається у міжнародному бізнес середовищі, та які подальші перспективи розвитку ринку. У таких умовах працівники

підприємства можуть використовувати інформацію для здійснення власних прогнозів, відповідно до яких формувати власну стратегію ринкової поведінки. Високий рівень дослідженості ринку є одним з чинників позитивного впливу зовнішнього середовища на процес управління ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС».

Загалом, здійснений нами аналіз свідчить, що істотних відмінностей у розвитку світового ринку та ринку України у тій сфері, де працює ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», немає: попит на недороге охоронне устаткування існує в усіх країнах світу, і за прогнозами експертів протягом наступних років буде стабільним. Перехід до використання нових технологій буде, таким чином, здійснюватися поступово, і досліджуване нами підприємство матиме можливість адаптуватися до відповідних змін.

Протягом наступних років не варто очікувати на зменшення рівня цін у нижчому та середньому цінових сегментах, що пов'язано з необхідністю стимулювання збуту більш дорогих моделей обладнання: у випадку, якщо різниця у ціні буде між середнім та вищим ціновим сегментом буде неразючою, вірогідність здійснити продаж саме інноваційних моделей, ц розробку яких виробниками вкладено значні кошти, буде вищою.

Також однією з тенденцій розвитку міжнародного бізнес-середовища протягом наступних років стане стрімкий розвиток програмного забезпечення для контролю за функціонуванням систем захисту. Зазначений тренд має бути врахований ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», оскільки попит на подібні програмні продукти на ринку нині існує. Таким чином, у процесі формування асортименту ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» доцільно буде обирати ті моделі устаткування, які можна використовувати з софтом, представленим на ринку.

Загалом, міжнародне бізнес-середовище та тенденції його розвитку створюють значні можливості для подальшого динамічного розвитку ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС». Галузь, у якій працює підприємство, є динамічною, а на ринку представлена значна кількість товарів, які можуть знайти свого споживача серед клієнтів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС». Водночас одним з

основних факторів, що провокує високі ризики для досліджуваного підприємства, є несприятливий валютний курс, який робить придбання устаткування за кордоном низькоефективним у тих випадках, якщо на внутрішньому ринку на нього будуть встановлені досить низькі ціни.

Загалом, економічна ситуація в Україні і, зокрема, високий курс іноземної валюти, роблять міжнародні комерційні операції підприємства досить ризикованими. Укладання довгострокових контрактів є складним для досліджуваного підприємства зважаючи на значний вплив цінового чинника на попит серед покупців. Таким чином, можна зробити висновок, що найбільшим чином на ризики ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у сфері міжнародних операцій впливає саме ситуація на внутрішньому ринку.

Нині на підприємстві сформована досить ефективна система аналізу, яка дозволяє ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» здійснювати якісне управління ризиками. Водночас, з огляду на незначні обсяги діяльності, ризики географічної концентрації імпорту, залежність від зміни валютного курсу, невідповідності асортименту світовим тенденціям вимагають подальшої мінімізації. Це вказує на доцільність пошуку шляхів вирішення існуючих проблем, які є основним джерелом виникнення ризику для підприємства.

На нашу думку, вплив факторів міжнародного бізнес середовища на процес управління ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є здебільшого позитивним, водночас для збереження такої ситуації і надалі підприємству доцільно систематично здійснювати моніторинг ключових ринків та тенденцій розвитку галузі, що дозволить адаптувати свою стратегію до вимог ринку.

На наш погляд, врахування чинників глобального бізнес-середовища дозволить ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» поступово знайти оптимальний для підприємства сегмент ринку та закріпити свої позиції у ньому, наростивши обсяги збуту. Саме за умови врахування у процесі здійснення операцій глобальних тенденцій, які український споживач також наслідую, проте зазвичай з певним часовим відривом, підприємство матиме можливість перейти у вищий ціновий сегмент та посилити позиції на ринку.

2.2. Вибір краї-контрагентів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у контексті вимог процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності підприємства

Аналіз, який було нами проведено вище, дозволив зробити висновок, що одним з основних ризиків для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є високий рівень географічної концентрації імпорту, тобто надмірна залежність від ситуації на ринку Німеччини та Польщі. У таких умовах оптимальним для досліджуваного підприємства є пошук нових країн-партнерів, співпраця з підприємствами яких дозволить розширити асортимент та зменшити рівень концентрації.

Наразі для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» варто взяти до уваги два регіони, поставки з яких будуть для підприємства перспективними: Європа та Азія. У Європі, відповідно до звітів експертів, найбільшими виробниками охоронного устаткування є Велика Британія, Франція та Італія; у Азійському регіоні – Китай, Індія, Південна Корея. Розглянемо зазначені ринки більш детально для виявлення тих, співпраця з якими буде найменш ризикованою для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС».

Для оцінки кожного з розглянутих ринків нами було використано рейтинги міжнародних організацій, які характеризують бізнес-середовище у країні та ризики бізнес-операцій з ними: Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index); Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom); Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business).

Усі розглянуті нами країни (за виключенням Індії) посідають високі позиції у рейтингу глобальної конкурентоспроможності: Німеччина - 7 місце (із загальним рейтингом 81,8), Корея – 13 місце (79,6), Франція – 15 (78,8), Китай – 28 (73,9), Італія – 30 (71,5), Індія – 68 (61,4).

Здійснений аналіз свідчить, що за рівнем макроекономічної стабільності, найвищими показниками серед європейських країн характеризується Велика

Британія (100), серед Азійських – Республіка Корея (100), водночас показники Франції (99,8) та Китаю (98,8) також свідчать про високу стабільність ринків. Найнижчим є наразі показник Італії (84,7), що робить цю країну найбільш ризикованою для співпраці.

За показником «внутрішня конкуренція», який визначає інтенсивність розвитку бізнесу у країні, європейські держави випереджають азійські: найвищий показник (64,3) також має Велика Британія, показник Італії та Франції є однаковим та складає 62,2. Серед азійських держав найвищою є конкурентність ринку Китаю, у той час як найменш динамічними є конкурентні процеси на ринку Кореї (53,5) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Позиції потенційних країн-партнерів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у
Рейтингу глобальної конкурентоспроможності 2019**

Індикатор	Велика Британія	Італія	Франція	Китай	Корея	Індія
Макроекономічна стабільність	100,0	84,7	99,8	98,8	100	90,0
Внутрішня конкуренція	64,3	62,2	62,2	57,5	53,5	56,9
Відкритість торгівлі	64,9	61,5	62,2	57,6	58,6	43,9
Розмір ринку	81,8	79,3	81,6	100,0	78,9	93,7
Культура ведення бізнесу	64,9	46,0	56,6	57,0	52,1	55,5
Розвиток прикладних досліджень	85,3	76,3	91,7	79,5	92,5	57,1
Комерціалізація інновацій	78,3	71,5	74,4	68,7	82,1	53,7

Джерело: The Global Competitiveness Report2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

За рівнем відкритості для здійснення торговельних операцій європейські країни також посідають більш високі позиції: найвищим є рівень торговельної відкритості Великої Британії (64,9), серед азійських країн – Республіки Корея.

Найвищі позиції за показником «розмір ринку» у 2019 р. посів Китай (100), водночас показник Індії також є досить високим (93,7). Серед

європейських країн найвищим показником характеризується Велика Британія (81,8) та Італія (79,3).

Культура ведення бізнесу, що також у значній мірі впливає на ризики здійснення операцій з країною, найвищою є у Великій Британії (64,9), а серед азійських країн – у Китаї. Водночас за таким важливим для досліджуваного ринку показником як розвиток прикладних досліджень у європейському регіоні Велика Британія поступається Франції (85,3 та 91,7 відповідно), а Китай – Республіці Корея (79,5 та 92,5 відповідно). Корея також має найвищий з-поміж розглянутих країн індекс комерціалізації досліджень (82,1), у той час як серед європейських країн найбільш високий показник у цій сфері належить Великій Британії (78,3).

Таким чином, за результатами аналізу Рейтингу глобальної конкурентоспроможності серед потенційних країн, на ринку яких доцільно шукати нових постачальників знаходяться Велика Британія, Китай та Республіка Корея.

У рейтингу Doing Business серед індикаторів, які можуть забезпечити вибір ринку для пошуку контрагентів, варто відмітити такі: зовнішня торгівля та забезпечення виконання контрактів. Особливого значення у контексті процесу управління ризиками набуває показник «забезпечення виконання контрактів», оскільки він дозволяє зробити висновок щодо того, наскільки високою є вірогідність непоставки контрагентом продукції після їх оплати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС».

За показником виконання контрактів найвищі позиції має Китай (6), у той час як процедури, необхідні для здійснення міжнародних комерційних операцій з цією країною є досить складними (65 позиція). Досить високим є також рівень виконання контрактів Республіки Корея – 11 позиція, при чому за показником «зовнішня торгівля» вона посідає 2 позицію серед усіх країн світу. Позиції Індії у рейтингу є надзвичайно низькими. Франція та Італія у рейтингу Doing Business посідають 1 місце за сприятливістю їх систем для здійснення міжнародних торговельних операцій, водночас ризики співпраці з Італією є значно вищими (рейтинг за показником «забезпечення виконання договорів» складає відповідно 12 у Франції та 111 а Італії) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Позиції потенційних країн-партнерів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у
Рейтингу Doing Business 2019**

Індикатор	Велика Британія	Італія	Франція	Китай	Корея	Індія
Зовнішня торгівля	30	1	1	65	2	80
Забезпечення виконання договорів	32	111	12	6	11	163

Джерело: Doing Business 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://russian.doingbusiness.org/ru/rankings>

Показники Великої Британії за обома розглянутими індикаторами є невисокими (зовнішня торгівля – 30, забезпечення виконання контрактів – 32).

Серед показників, які використовуються для розрахунку Індексу економічної свободи (Index of Economic Freedom) для аналізу нами були обрані такі: ефективність правової системи, свобода ведення бізнесу, свобода торгівлі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Позиції потенційних країн-партнерів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у
Рейтингу Index of Economic Freedom 2019**

Індикатор	Велика Британія	Італія	Франція	Китай	Корея	Індія
Ефективність правової системи	85,9	49,8	66,1	75,2	57,5	61,6
Свобода ведення бізнесу	92,9	71,7	81,2	56,2	91,3	57,1
Свобода торгівлі	86,0	86,0	81,0	73,0	80,4	72,4

Джерело: Index of Economic Freedom 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.heritage.org/index/explore?u=637064797086398887>

Як видно з представленої таблиці, Китай серед країн Азійсько-тихоокеанського регіону має найвищий показник ефективності правової системи (75,2), у той час як свобода торгівлі є істотно нижчою за Аналогічний показник у Кореї. Серед країн Європи найвищим рівнем ефективності правової системи характеризується Велика Британія (85,9).

З огляду на те, що саме цей показник є основним у процесі оцінки потенційних ризиків співпраці, вважаємо, що саме Велика Британія та Китай є найбільш перспективними для співпраці.

Таким чином, здійснений нами аналіз дозволяє зробити висновок. Що за умови розширення зовнішньоторговельних операцій найменшими ризиками характеризуватиметься пошук нових партнерів у Великій Британії та Китаї – за більшістю індикаторів, які характеризують безпечність укладання договорів та виконання контрагентом своїх зобов'язань ці країни займають високі позиції у розглянутих рейтингах. Водночас відзначимо, що, з огляду на вихід Великої Британії з Європейського Союзу, з яким Україна має тісні торговельні зв'язки з огляду на існування Угоди про асоціацію, на охоронне обладнання може бути введені імпордне мито, що збільшить його вартість на ринку України. За умови виникнення такої проблеми доцільно буде розглянути ринок Франції у якості альтернативи.

Розглядаючи імпорт охоронного обладнання з Китаю, зазначимо, що продукція цієї країни користуватиметься попитом на Українському ринку, зважаючи на досить високу якість обладнання, яке виготовляється у цій країні. Водночас ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» доцільно також розглянути можливості поставки устаткування з Республіки Корея, оскільки за окремими розглянутими нами показниками позиції цієї країни у рейтингах були високими. У той самий час для захисту своїх інтересів та зменшення комерційних ризиків ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» доцільно буде посилити у зовнішньоторговельних договорах статті про штрафні санкції у разі невиконання контрагентом своїх зобов'язань.

Загалом, наразі досліджуване підприємство має значні можливості для подальшого розширення асортименту продукції та географії імпорту. Збільшення обсягів імпорту, у свою чергу, є передумовою появи нових клієнтів і, відповідно, посилення позицій на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» працює на ринку, що динамічно розвивається, і за прогнозами експертів до 2023 року обсяг ринку охоронного устаткування у світі зросте до 55 млрд. дол. США. При цьому ринками, які будуть розвиватися найбільш швидкими темпами, є ринок Азійсько-Тихоокеанського регіону, а також Північної Америки.

Основними тенденціями, які матимуть місце на ринку, є синхронізація устаткування зі смартфонами, а також використання штучного інтелекту при проектуванні систем безпеки. Водночас попит на існуючі моделі устаткування надалі також зберігатиметься, і значного зниження ціни на світових ринках не очікується. Загалом, тенденції розвитку міжнародного середовища справляють позитивний вплив на діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», втім складність прогнозування змін у підходах до проектування та виробництва систем безпеки робить відповідний ринок складним для прогнозування. Це формує додаткові виклики для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» і негативно впливає на систему управління комерційними ризиками підприємства.

Наразі однією з загроз ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є високий рівень географії концентрації імпорту, що обумовлює необхідність пошуку альтернативних ринків, на яких доцільно здійснювати пошук нових постачальників продукції. Для визначення найбільш цікавих для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» держав-партнерів нами було проаналізовано такі рейтинги як Рейтинг глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index); Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom); Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) та визначено, що серед країн, які є регіональними лідерами на ринку охоронного обладнання, найменшими ризиками характеризуватиметься співпраця з Великою Британією у європейському регіоні та Китаєм в азійському. Водночас на перспективу доцільно розглянути можливість співпраці з підприємствами Франції та Кореї.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації процесу управління комерційними ризиками міжнародної діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»

Аналіз, здійснений у попередніх розділах роботи, засвідчив, що діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» пов'язана з низкою комерційних ризиків міжнародної діяльності, система управління якими вимагає оптимізації. З огляду на це, нами було сформовано комплекс заходів, реалізація яких сприятиме вдосконаленню цього процесу на підприємстві.

У першу чергу, на ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» має бути особа, відповідальна за управління ризиками. На нинішньому етапі аналіз середовища та виявлення потенційних загроз здійснює аналітик, втім для надання процесу управління ризиками формального статусу, пропонуємо трансформувати його посаду у посаду менеджера з управління ризиками з відповідним збільшенням посадового окладу. Водночас спектр обов'язків працівника за переходу на нову посаду істотно розшириться, оскільки окрім аналізу його обов'язком буде також виявлення та оцінка ризиків, а також формування пропозицій щодо можливостей їх зменшення.

До основних функціональних обов'язків менеджера з управління ризиками має на наш погляд бути включено такі:

- цілеспрямована роботи з виявлення загроз виникнення додаткових втрат і визначення джерел виникнення комерційних ризиків на основі аналізу даних, наданих іншими працівниками підприємства;
- моніторинг управлінських рішень на предмет виникнення пов'язаних з ними комерційних ризиків;
- формування матриці ризиків та її актуалізація;

- аналіз зовнішнього середовища та визначення факторів, що впливають на ризики міжнародної діяльності підприємства;
- розробка пропозицій щодо управління виявленими ризиками;
- безпосередня організація всіх необхідних заходів щодо досягнення цілей управління ризиками;
- забезпечення реалізації і застосування необхідних організаційних та управлінських форм роботи по досягненню цілей управління ризиками в зоні відповідальності.

На нашу думку, завдання у сфері управління ризиками повинні бути також включені до посадових інструкцій решти працівників: за умови виникнення певного ризику кожен з експертів, відповідальних за той чи інший напрям діяльності підприємства, має повідомити про це ризик-менеджера, який, спільно з експертами, вживатиме відповідних заходів для зниження рівня загрози чи подолання негативних наслідків фактично реалізованого ризику для підприємства.

Одним з основних напрямків вдосконалення процесу управління ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» має стати системний підхід до здійснення відповідної роботи. Одним з базових кроків має стати формування менеджером з управління ризиками у співпраці з іншими працівниками матриці ризиків, яка наочно ілюструватиме, які загрози та у якій мірі характерні для досліджуваного підприємства. Така матриця має бути сформована на підприємстві один раз, після чого розміщення на ній тих чи інших ризиків має переглядатися та актуалізуватися з огляду на поточну ситуацію.

Матрицю ризиків доцільно будувати у вигляді таблиці, у якій по горизонталі відображається ймовірність або частота виникнення певного ризику за шкалою від одного до десяти), а по вертикалі оцінюється ступінь впливу факту настання ризику на результати підприємства.

Пропонуємо ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» розглянути два підходи до формування матриці ризиків: за першого у одній ланці матриці може розміщуватися лише один ризик, таким чином підприємство матиме можливість ранжувати усі загрози за рівнем їх критичності. За іншого підходу кожному поєднанню ймовірність/значущість може бути присвоєно більше одного ризику – така ситуація дозволить визначити, існує взаємозв'язок між ризиками, віднесеними до однієї групи, що дасть змогу виявити ключову проблему, яка провокує усі зазначені ризики і потребує вирішення.

У процесі формування матриці ризиків важливо визначити пріоритетність роботи із ними: ризики, розміщені у яких ланках, мають бути мінімізовані у першу чергу, а які не потребують вжиття нагальних заходів. Рішення про формування такої «межі» має прийматися після розміщення ризиків у матриці, оскільки до цього, не знаючи достеменно ситуації на підприємстві, визначити послідовність роботи коректно буде важко.

У процесі формування матриці ризиків важливим є визначення меж аналізу, тобто ідентифікація, встановлення пріоритетів і розуміння всіх ризиків, що перешкоджають досягненню корпоративних стратегічних цілей при реалізації конкретного стратегічного плану. Межі аналізу можуть бути різними, проте повинен дотримуватися баланс між широтою кордонів, глибиною інформації та цінністю тієї інформації, яка буде отримана із процесу картографування ризиків.

Визначення меж аналізу ризиків дозволяє правильно визначити, експерти яких саме функціональних напрямків повинні залучатися до процесу формування матриці. Тільки визначивши межі аналізу, можна визначити, хто включається в команду. Так, за умови складання матриці стратегічних ризиків залучати до цього процесу обов'язково працівника, відповідального за фінансовий блок, юриста, інженера, відповідального за інформаційні технології. Якщо ж мова йде про визначення ризиків міжнародної діяльності і розміщення їх у матриці, долучати до цього процесу доцільно у першу чергу фахівців у зазначеній сфері. Водночас відзначимо, що на наш погляд,

формувати окрему матрицю ризиків для міжнародної діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» недоцільно, оскільки усі процеси досліджуваного підприємства є взаємопов'язаними, і ризики, які виникають в одній з функціональних сфер, можуть мати вплив на всі інші напрямки діяльності, у тому числі – міжнародні операції. Таким чином, управління ризиками доцільно здійснювати комплексно, розглядаючи усю діяльність підприємства як систему.

На наш погляд, доцільно сформувати матрицю ризиків ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» на магнітно-маркерній дошці та розмістити у кімнаті нарад – це дозволить враховувати ризики, з якими стикається підприємство у процесі прийняття управлінських рішень. Окрім цього, такий формат дозволить легко переміщувати ризики по матриці (після того, як ті чи інші заходи щодо мінімізації ризиків будуть реалізовані чи, навпаки, певні події зовнішнього середовища обумовлять появу нових загроз).

Важливо, щоб у процесі оцінки ризиків та розміщення їх у матриці участь брали експерти різних структурних підрозділів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС». Методи, які мають застосовувати менеджером з управління ризиками при складанні матриці, мають включати інтерв'ю, формалізовані і неформалізовані опитувальники, огляди й дослідження галузі тощо. Окрім цього, важливо, щоб при формуванні матриці до уваги бралися не лише якісні методи оцінки, тобто опис ситуацій, які можуть спровокувати негативні наслідки для підприємства, а й кількісні, особливо коли мова йде про ризики фінансового характеру.

Ще одним напрямом вдосконалення процесу управління ризиками ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є навчання персоналу основам ризик-менеджменту. У першу чергу відповідне навчання має пройти аналітик підприємства, який буде переведений на посаду ризик-менеджера, - для забезпечення максимальної ефективності цього процесу, його навчання має бути довготривалим (щонайменше 3 місяці) та включати як теорію, так і практичні кейси. На наш погляд, оптимальним буде пошук якісних онлайн-курсів, які

проводяться спеціалізованими тренінговими центрами або Київською школою економіки.

Для керівного складу підприємство доцільно пройти тренінги у сфері ризик-менеджменту тривалістю у кілька днів – це дозволить основним суб'єктам прийняття рішень сформувати уявлення, яким чином мінімізувати ризики для підприємства, та чому врахування фактору ризику є надзвичайно важливим для ефективного функціонування підприємства.

Для того, щоб оптимізувати процес управління ризиками доцільно, на нашу думку, автоматизувати збір і систематизацію даних як про безпосередню діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», так і про чинники, які впливають на її ефективність. Для цього на підприємства доцільно використовувати програмне забезпечення, розроблене саме для таких цілей. Наразі програми, представлені на ринку, дозволяють здійснювати аналіз ризиків на основі складних моделей статистичного і економетричного аналізу, інструментів для побудови достовірних і точних прогнозів, можливості для чого надають автоматизовані системи управління ризиками.

Одним із найбільш популярних продуктів за результатами рейтингів у пошуковій системі Google є програмний продукт ТМ «SAS». Його сильними сторонами, які впливають на його високу популярність, є оцінка ризиків за допомогою методології, що вимагає потужного математичного апарату, оцінка стратегії хеджування, формування корпоративної web-звітності за ризиками, можливість розробки та використання глобальних макроекономічних моделей ринку, забезпечення відповідності всім сучасним тенденціям і стандартам в галузі управління ризиками та прогнозування, формування інтелектуального сховища інформації про ризики, підвищення якості обробки вихідних даних та результатів.

Програмний продукт ТМ «SAS» для управління ризиками надасть ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» єдине середовище для управління даними, аналізу ризиків та підготовки звітів про ризики. Підприємство отримає можливість застосувати весь діапазон методів управління ризиками, надавати можливості

статистичного моделювання для вироблення надійних економетричних і тимчасових послідовностей, які дозволили б використовувати знання, отримані в результаті моделювання, для точної оцінки ризику, обчислювати показники, які допомагають приймати рішення, пов'язані з розміщенням капіталу та відповідними ризиками, ціноутворенням з урахуванням ризиків [1].

Використання даного товарного продукту дозволить ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» здійснювати аналіз ризиків, застосовуючи сучасні методології, у тому числі складні математичні моделі та методів задані терміни і надавати результати в зручному і зрозумілому вигляді, обробляти різні типи ризиків в єдиному середовищі, оцінювати розподілу факторів ризику на базі мінімального обсягу вже накопичених даних, прогнозувати і моделювати поведінку стохастичних факторів ризику за допомогою функції статистичного моделювання.

Таким чином, напрямками удосконалення системи управління ризиками міжнародної діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є створення на підприємстві посади менеджера з управління ризиками, запровадження у практичну діяльність практики складання та постійної актуалізації матриці ризиків, придбання програмного забезпечення для автоматизації процесу управління ризиками ТМ «SAS» (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

**Кошторис витрат на удосконалення системи управління ризиками
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС»**

№	Захід	Зміст	Прогнозні витрати на рік
1.	Введення посади менеджера з управління ризиками	Переведення на посаду менеджера з управління ризиками із відповідним збільшенням заробітної плати аналітика підприємства	60 тис. грн.
2.	Закупівля програмного забезпечення	Використання сучасних інформаційних технологій для аналізу середовища та оцінки ризиків	60 тис. грн.
3.	Підвищення кваліфікації персоналу у сфері ризик менеджменту	Онлайн-тренінг для менеджера з управління ризиками та воркшопи для керівництва	50 тис. грн./рік
Усього			170 тис. грн.

Джерело: складено автором

На нашу думку, впровадження у практичну діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» запропонованих заходів дасть можливість істотно покращити фінансові результати підприємства, оскільки низька прогнозованість ринку, на якому працює підприємство, вимагає від нього формування системи реагування на зміну умов діяльності, одним з елементом якої є управління комерційним ризиками. Запровадження зазначених заходів дозволить підприємству уникнути зайвих витрат та сприятиме покращенню його фінансового стану.

3.2. Прогнозні показники діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови впровадження наданих пропозицій

Надані нами рекомендації з удосконалення системи управління ризиками пов'язані для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» з низкою витрат, таким чином для обґрунтування доцільності їх здійснення необхідно розрахувати, якими можуть бути фінансові результати підприємства за умови, якщо відповідні видатки не будуть понесені, і як зміниться співвідношення доходів і витрат у випадку реалізації наданих нами пропозицій.

У першу чергу, здійснюючи відповідні розрахунки, ми братимемо до уваги, якими були параметри зміни основних статей доходів і витрат мало підприємство у попередніх періодах. Це дасть можливість розрахувати, якими обсягами доходів і видатків матиме можливість оперувати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» протягом наступних років за незмінності формату управління ризиками. Перенесення тенденцій попередніх періодів на майбутнє є обґрунтованим при здійсненні прогнозування фінансових результатів ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», оскільки підприємство протягом останніх років розвивалося із дотримання незмінних управлінських підходів і, відповідно, його фінансові результати у значній мірі залежали саме від тих рішень, які приймалися керівництвом. Відповідно, якщо процес прийняття рішень не

змінюватиметься, можна очікувати що тенденції наступних років будуть подібними до попередніх.

Здійснені розрахунки свідчать, що за умови збереження тенденцій попередніх періодів чистий дохід ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» буде збільшуватися у середньому на 20% на рік (протягом досліджуваного періоду найвищий темп зростання складав 1,24, а найнижчий – 1,17). Водночас собівартість реалізованої продукції буде збільшувати швидшими темпами – у середньому на 23% щороку. Це призведе до того, що валовий прибуток підприємства буде мати тенденцію до зниження, що можна вважати одним з індикаторів для обов'язкової зміни системи управління підприємством у цілому і ризик-менеджменту зокрема.

Характерно, що за умови перенесення на майбутнє тенденцій попередніх періодів, можна очікувати на зростання у середньому на 41% щороку інших операційних доходів. Водночас вірогідним є щорічне зменшення у середньому на 6% адміністративних витрат, пов'язане зі стратегією ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» з оптимізації видатків. Інші операційна витрати, до яких підприємство відносить також ті незначні видатки, які пов'язані зі стимулюванням збуту, будуть зростати у середньому на 11%. Як наслідок, зважаючи на істотне переважання темпів зростання інших операційних доходів над операційними витратами у наступних роках можна очікувати на збільшення фінансових результатів від операційної діяльності.

Інші доходи ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», попри незначний початковий обсяг, матимуть протягом наступних років тенденцію до швидкого зростання (розрахований середньорічний темп зростання складає 1,73), водночас фінансові витрати та інші витрати збільшуватимуться не більше ніж на 1 та 4% відповідно. Така динаміка матиме позитивний вплив на фінансовий результат ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» до оподаткування.

Таким чином, проведені розрахунки середньорічних темпів зростання доходів і витрат ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» свідчать, що за умови збереження існуючих тенденцій можна очікувати на поступове покращення фінансових

результатів. Це дає підстави вважати, що у наступних роках досліджуване підприємство матиме фінансові ресурси для впровадження змін у систему управління комерційними ризиками.

Здійснені розрахунки вказують на те, що за умови дотримання ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» існуючих підходів до здійснення господарських операцій, у 2022 році чистий дохід від реалізації його продукції складе 15124,44 тис. грн., що на 7863,19 тис. грн. аніж підприємством було фактично отримано у 2018 р. та на 6401,19 тис. – аніж заплановано отримати у 2019 р. Водночас обсяг собівартості реалізованої продукції збільшиться порівняно з 2018 р. на 7941,29 тис. грн. та складе 14028,56 тис. грн., тобто валовий прибуток ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» складатиме 1095,88 тис. грн., що на 78,09 тис. грн. менше аніж було отримано підприємством у 2018 році (додаток К).

Інші операційні доходи зростуть до 2022 року до 1183,15 тис. грн., у той час як обсяг операційних витрат складе 1213,96 тис. грн. (адміністративні витрати – 272,19 тис. грн., інші операційні витрати – 941,77 тис. грн.). З огляду на таку динаміку відповідних доходів і витрат фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» порівняно з 2018 роком буде більшим на 557,53 тис. грн. та складе 1065,08 тис. грн.

Інші доходи ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» порівняно з 2018 роком збільшать на 28,08 тис. грн. та складуть 31,59 тис. грн., фінансові витрати лишаться майже незмінними та дорівнюватимуть 26,53 тис. грн. (їх обсяг у 2018 р. складає 26,53 та на 2019 р. заплановано незмінним). Інші витрати зростуть з 3,28 тис. грн. до 3,82 тис. грн. У результаті, фінансовий результат ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» до оподаткування складе 1066,32 тис. грн., що на 583,58 тис. грн. більше аніж було отримано підприємством у останньому звітному році. За умови сплати податку на прибуток у повному обсязі чистий фінансовий результат ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» дорівнюватиме 842,39 тис. грн., що істотно перевищує показники попередніх періодів. Таким чином досліджуване підприємство матиме протягом наступних років можливість для

істотного покращення фінансових результатів, що є передумовою для прийняття ризиків впровадження запропонованих нами управлінських інновацій.

Зважаючи на те, що обсяги витрат, необхідних для впровадження наданих нами рекомендацій є незначними, нами було розраховано, якими будуть фінансові результати, якщо жодних змін у обсязі отриманих доходів внаслідок реалізації наданих пропозицій підприємство не матиме, а натомість його видатки збільшаться на заплановані 170 тис. грн. Таким чином, адміністративні витрати у прогнозованому році було нами збільшено порівняно з базовим варіантом на 110 тис. грн., інші операційні витрати – на 60 тис. грн. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності на увесь прогнозний період знизився і у 2022 році його прогнозний обсяг складе 905,08 тис. грн (Додаток Л).

Відповідно, зменшення відбудеться також у обсяг фінансового результату ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» до оподаткування – до 2022 року він складе 906,32 тис. грн., а також чистого фінансового результату - він дорівнюватиме 715,99 тис. грн.

Характерним є те, що навіть за умови понесення досліджуваним підприємством додаткових витрат, які не призведуть до зростання доходу, можна очікувати на покращення, хоча не таке стрімке, чистого фінансового результату порівняно з 2018 роком, таким чином реалізації наданих пропозицій не справить суттєвого негативного впливу на фінансовий стан ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», що свідчить про можливість впровадження наданих нами пропозицій на підприємстві.

У процесу формування пропозицій, які стосувалися вдосконалення процесу управління ризиками, нами було надано рекомендацію стосовно пошуку нових постачальників устаткування на ринках Великої Британії та Китаю. За умови впровадження усього комплексу наданих нами рекомендацій можна очікувати, що досліджуване підприємство матиме змогу розширити асортимент за рахунок нового устаткування, і, відповідно, відбудеться

зростання обсягів чистого доходу, отриманого від реалізації продукції. При здійсненні розрахунків нами було здійснено припущення, що за умови знаходження нових партнерів собівартість продукції збільшиться на 10%, а чистий дохід – на 12% (внаслідок того, що у ціну реалізації на внутрішньому ринку буде закладено отримання підприємством прибутку обсягом 2%). Таким чином, порівняно з базовим прогнозом, обсяг чистого доходу ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» буде у 2022 році більшим на 1845,18 тис. грн., собівартості – на 1402,86 тис. грн., що дасть підприємству можливість отримати 1538,21 тис. грн. валового прибутку, що на 442,33 тис. грн. більше, аніж може бути отримано без впровадження наших рекомендацій щодо географічної диверсифікації імпорту.

За реалізації ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» усіх наданих нами рекомендацій та відповідної реакції ринку на них до 2022 року підприємство матиме змогу отримати 1347,4 тис. грн. прибутку від операційної діяльності, а прибуток до оподаткування складе 1348,65 тис. грн. Відповідно, чистий фінансовий результат за умови сплати усіх податків дорівнюватиме 1065,43 тис. грн., що на 655,23 тис. грн. більше, аніж у 2018 році (Додаток М).

Звичайно, здійснені за останнім варіантом розрахунки відображають оптимістичний сценарій, тобто спроможність підприємства реалізувати за встановленою ціною усю придбану за кордоном продукцію. Водночас вірогідним є також варіант розвитку подій, коли ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» понесе додаткові витрати, проте реакція ринку буде менш сприятливою. Для визначення того, якими будуть фінансові результати досліджуваного підприємства у таких умовах, розрахуємо середнє між наявними оптимістичним і песимістичним варіантом. На нашу думку, якщо фінансовий результат за таким варіантом все ще буде кращим за той, який підприємство зможе отримати без впровадження наданих нами рекомендацій, їх реалізація буде економічно обґрунтованою.

Здійснені розрахунки свідчать, що за умови помірної реакції ринку на реалізацію наданих нами рекомендацій обсяги чистого доходу підприємства

до 2022 року складе 16047,04 тис. грн., а обсяг собівартості – 14729,99 тис. грн. Як наслідок, валовий прибуток дорівнюватиме 1317,05 тис. грн., що більше за базовий варіант на 221,16 тис. грн. Операційні витрати будуть за цього варіанту такими ж, як і у попередніх прогнозах за умови реалізації наданих пропозицій, у результаті чого фінансовий результат від операційної діяльності буде дорівнювати 1126,24 тис. грн (додаток Н).

Фінансовий результат ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» до оподаткування складе 1127,48 тис. грн., а чистий фінансовий результат за помірним сценарієм дорівнюватиме, відповідно, 890,71 тис. грн., що на 6% (48,32 тис. грн.) більше ніж прогнозний фінансовий результат, отриманий шляхом перенесення тенденцій попередніх періодів на майбутнє.

Таким чином. Здійснені розрахунки свідчать, що реалізація наданих нами рекомендацій справить позитивний вплив на діяльність та фінансові результати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», що вказує на доцільність їх імплементації підприємством.

Усі надані нами пропозиції були направлені у першу чергу на вдосконалення системи контролю за виникненням та настанням ризиків, підвищення значущості цього процесу, формування свідомого підходу до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Надані нами пропозиції не пов'язані зі значними витратами, хоча, зважаючи на обсяги діяльності підприємства, їх здійснення буде для нього відчутним. Водночас одним із ключових шляхів мінімізації ризиків ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є пошук можливостей співпраці з новими партнерами, що має справити позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

З огляду на тенденції розвитку ринку, на якому працює досліджуване підприємство, формування системи управління ризиками є вкрай необхідним, оскільки такий підхід забезпечить ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» більший рівень гнучкості та адаптивності до викликів, які виникають у результаті змін факторів зовнішнього середовища. Постійне виявлення загроз та їх врахування у процесі формування напрямів подальшого розвитку має стати підґрунтям для стійкого розвитку досліджуваного підприємства у майбутньому.

Висновки до розділу 3

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», підходів до здійснення міжнародної комерційної діяльності підприємства та процесу управління ризиками на ньому дозволили виявити, що підходи до моніторингу, ідентифікації та аналізу загроз досліджуваного підприємства потребують удосконалення, що стає очевидним у світлі тенденцій розвитку відповідного ринку, який характеризується високим ступнем невизначеності.

З огляду на те, що фінансові можливості ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є обмеженими, надані нами рекомендації формувалися з огляду на фінансову спроможність підприємства. Було виявлено, що першочерговими кроками для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» має стати введення посади менеджера з управління ризиками та переведення на неї із відповідним збільшенням заробітної плати аналітика підприємства. Такий захід підвищить значущість процесу управління ризиками для підприємства, а також дозволить чітко формувати перед аналітиком завдання та очікувати на пропозиції стосовно того, яким чином можна зменшити негативний вплив на підприємство тих чи інших чинників.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення системи управління ризиками є закупівля програмного забезпечення, оскільки використання сучасних інформаційних технологій для аналізу середовища та оцінки ризиків дасть підприємству можливість оцінити взаємозв'язки, які снують між різними показниками системи, та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Ще одним напрямом вдосконалення процесу управління ризиками має стати підвищення кваліфікації персоналу у сфері ризик менеджменту, зокрема шляхом участі в онлайн-тренінгу менеджера з управління ризиками та відвідування воркшопів керівництвом. Реалізація наданих нами пропозицій справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства та дозволить збільшити обсяги його діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» працює на ринку України у сфері проектування та підтримки охоронних систем, а також перепродажу охоронного устаткування. Протягом останніх 5-ти років обсяги діяльності підприємства збільшилися з 3486,13 тис. грн. до 7261,25 тис. грн., а обсяг чистого прибутку підприємства зріс з 28,55 тис. грн. до 410,20 тис. грн.

Обсяг майна та капіталу ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за останні 5 років збільшився з 1013,45 тис. грн. до 1543,93 тис. грн., при цьому відбулося істотне зростання ліквідності балансу (у першу чергу за рахунок збільшення обсягів грошей та еквівалентів), а також підвищення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування.

Загалом, у період з 2014 до 2017 рр. показники рентабельності діяльності підприємства істотно покращилися, при цьому у 2018 році відбулося зменшення рівня результативності, що вказує на доцільність більш ретельної оцінки ризиків та формування механізмів їх зниження.

Важливу роль у діяльності досліджуваного підприємства відіграє імпорту, оскільки устаткування, яке використовується підприємством у процесі надання послуг, а також для продажу кінцевим споживачам, ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» купує за кордоном. Основними статтями імпорту підприємства є охоронні сигналізації, домофони та системи відеонагляду, а ключовими партнерами – підприємства Польщі та Німеччини. Усі імпортні операції підприємства є ефективними, при чому за останні 5 років відбулося істотне збільшення коефіцієнта ефективності. Водночас негативним є зниження рівня ефективності імпорту у 2018 р., що вказує на доцільність перегляду умов зовнішньоторговельних договорів для недопущення подальшого погіршення фінансових результатів операцій з імпорту.

Загалом, міжнародна діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» обумовлює для підприємства низку ризиків, основними серед яких є ризики невчасної поставки продукції, ризики накопичення товарних запасів та валютні ризики.

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» працює на ринку, що динамічно розвивається, і за прогнозами експертів до 2023 року обсяг ринку охоронного устаткування у світі зросте до 55 млрд. дол. США. При цьому ринками, які будуть розвиватися найбільш швидкими темпами, є ринок Азійсько-Тихоокеанського регіону, а також Північної Америки.

Основними тенденціями, які матимуть місце на ринку, є синхронізація устаткування зі смартфонами, а також використання штучного інтелекту при проектуванні систем безпеки. Водночас попит на існуючі моделі устаткування надалі також зберігатиметься, і значного зниження ціни на світових ринках не очікується. Загалом, тенденції розвитку міжнародного середовища справляють позитивний вплив на діяльність ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», втім складність прогнозування змін у підходах до проектування та виробництва систем безпеки робить відповідний ринок складним для прогнозування. Це формує додаткові виклики для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» і негативно впливає на систему управління комерційними ризиками підприємства.

Наразі однією з загроз ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є високий рівень географії концентрації імпорту, що обумовлює необхідність пошуку альтернативних ринків, на яких доцільно здійснювати пошук нових постачальників продукції. Для визначення найбільш цікавих для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» держав-партнерів нами було проаналізовано такі рейтинги як Рейтинг глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index); Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom); Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) та визначено, що серед країн, які є регіональними лідерами на ринку охоронного обладнання, найменшими ризиками характеризуватиметься співпраця з Великою Британією у європейському регіоні та Китаєм в азійському. Водночас на перспективу доцільно розглянути можливість співпраці з підприємствами Франції та Кореї.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС», підходів до здійснення міжнародної комерційної діяльності підприємства та процесу

управління ризиками на ньому дозволили виявити, що підходи до моніторингу, ідентифікації та аналізу загроз досліджуваного підприємства потребують удосконалення, що стає очевидним у світлі тенденцій розвитку відповідного ринку, який характеризується високим ступнем невизначеності.

З огляду на те, що фінансові можливості ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» є обмеженими, надані нами рекомендації формувалися з огляду на фінансову спроможність підприємства. Було виявлено, що першочерговими кроками для ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» має стати введення посади менеджера з управління ризиками та переведення на неї із відповідним збільшенням заробітної плати аналітика підприємства. Такий захід підвищить значущість процесу управління ризиками для підприємства, а також дозволить чітко формувати перед аналітиком завдання та очікувати на пропозиції стосовно того, яким чином можна зменшити негативний вплив на підприємство тих чи інших чинників.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення системи управління ризиками є закупівля програмного забезпечення, оскільки використання сучасних інформаційних технологій для аналізу середовища та оцінки ризиків дасть підприємству можливість оцінити взаємозв'язки, які снують між різними показниками системи, та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Ще одним напрямом вдосконалення процесу управління ризиками має стати підвищення кваліфікації персоналу у сфері ризик менеджменту, зокрема шляхом участі в онлайн-тренінгу менеджера з управління ризиками та відвідування воркшопів керівництвом. Реалізація наданих нами пропозицій справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства та дозволить збільшити обсяги його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великанова М. Оцінка ризику: формування правової стратегії управління ризиком/ Великанова М./Підприємництво, господарство і право, 2018. - №3. – с. 4-8.
2. Верес О.М., Коць О.О. Ігрове імітаційне моделювання при управлінні підприємством умовах ризику // Інформаційні системи та мережі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. - № 589. – С. 44–49.;
3. Воронцовский А.В. Управление рисками. – Харьков : Вид-во "Форт" ЛТД, 2009. – 457 с.
4. Грашина М. Управление рисками как интегральная часть методологии проектного менеджмента / Марина Грашина, Майкл Ньюэлл [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_2522
5. Гречаніченко О.О. Ризик-орієнтоване управління як механізм публічного управління державними фінансами в Україні/ О.О. Гречаніченко// Державне управління: удосконалення та розвиток, 2018. - №5 [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/102.pdf
6. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Ю.Г. Кім // Фінанси України. – 2009, №6 – с. 13.
7. Коць О.О. Класифікація ризиків промислового підприємства // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – С.96–103.
8. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі/ В. Лисенко// Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 2017. - №4. – с. 97 – 108.
9. Маловичко А.С. Економічний ризик: його сутність, властивості та причини виникнення / А.С.Маловичко // Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2008. – Вип. 16, т. II. – С. 458-466.
10. Мішин О.Ю. Економічні ризики у підприємстві / О.Ю. Мішин // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Фінансові механізми активізації

- підприємництва в Україні : зб. наук. пр. – Ч. 2. – Львів, 2011. – Вип. 2 (XXXIII). – С. 32-34.
11. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику / О.В. Мороз, А.В. Матвійчик. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 177 с.
 12. Організація ризик-менеджменту [електронний ресурс]. – режим доступу: http://udec.ntukpi.kiev.ua/lspace/upr_fin_rizik_udec_demo/schedule.nsf/d862e82eafb758368525663c004f385c/5084dd4c99ad262ac2256e2f0056b3f3
 13. Рогов М.А. Риск-менеджмент / М.А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 418 с.
 14. Тоценко В.Г. Методи та системи підтримки прийняття рішень. Алгоритмічний аспект / В.Г. Тоценко. – К : Наукова думка, 2002. – 381 с.;
 15. Управление рисками [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://habrahabr.ru/blogs/pm/73571>
 16. Управление рисками [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://projectm.narod.ru/publico3.html>
 17. Управління проектами: навч. посібник / Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. – К.: КНЕУ, 2009. – 231 с.
 18. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством/ Т.В. Цвігун// Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. - №4. -с. 9-13.
 19. Юсипович О.І. Управління ризиками – шлях до стабільної позиції підприємства на ринку / О.І. Юсипович // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської КА. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2008. – С. 202-207.
 20. Якошь І. С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками / І. С. Якошь // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 160–162.;
 21. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику / О.І. Ястремський. – К.: АртЕк, 2007. – 248 с.

Додаток Б

Динаміка фінансових результатів
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3486,13	4317,77	5174,21	6214,34	7261,25	831,64	856,44	1040,13	1046,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2641,39	3276,94	4041,18	4809,87	6087,28	635,54	764,24	768,69	1277,41
Валовий прибуток	844,74	1041,07	1133,26	1404,47	1173,98	196,33	92,20	271,21	-230,49
Інші операційні доходи	74,88	229,79	297,65	298,12	297,65	154,91	67,86	0,47	-0,47
Адміністративні витрати	460,51	408,33	412,54	505,44	354,04	-52,18	4,21	92,90	-151,40
Інші операційні витрати	395,46	694,51	569,79	701,06	610,27	299,05	-124,72	131,27	-90,79
Фінансовий результат від операційної діяльності	63,65	167,78	448,58	496,08	507,55	104,13	280,80	47,50	11,47
Інші доходи	2,57	0,00	1,17	3,51	3,51	-2,57	1,17	2,34	0,00
Фінансові витрати	23,63	24,80	31,12	32,29	25,04	1,17	6,32	1,17	-7,25
Інші витрати	2,81	0,23	0,47	1,17	3,28	-2,57	0,23	0,70	2,11
Фінансовий результат до оподаткування	39,78	142,74	417,92	466,36	482,74	102,96	275,18	48,44	16,38
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11,23	14,04	62,71	69,97	72,31	2,81	48,67	7,25	2,34
Чистий фінансовий результат	28,55	128,70	355,45	396,40	410,20	100,15	226,75	40,95	13,81

Додаток В

Динаміка обсягів активів

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Необоротні активи	62,48	88,45	107,17	131,98	157,48	25,97	18,72	24,80	25,51
Нематеріальні активи	0,00	0,00	0,00	0,23	0,70	0,00	0,00	0,23	0,47
Основні засоби	62,48	88,45	106,94	131,74	156,78	25,97	18,49	24,80	25,04
2. Оборотні активи	950,74	1273,66	1556,57	1583,24	1386,45	322,92	282,91	26,68	-196,79
Запаси	375,57	592,96	624,78	659,41	572,36	217,39	31,82	34,63	-87,05
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	490,46	566,28	712,53	633,91	450,45	75,82	146,25	-78,62	-183,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0,00	1,64	1,87	2,34	0,00	1,64	0,23	0,47	-2,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,98	7,25	8,19	9,13	23,63	3,28	0,94	0,94	14,51
Гроші та їх еквіваленти	5,15	102,26	151,40	218,32	290,86	97,11	49,14	66,92	72,54
Витрати майбутніх періодів	26,68	0,00	32,99	34,40	0,00	-26,68	32,99	1,40	-34,40
Інші оборотні активи	49,14	3,28	25,04	25,74	48,91	-45,86	21,76	0,70	23,17
Всього активів	1013,45	1362,11	1663,51	1715,22	1543,93	348,66	301,39	51,71	-171,29

Додаток Д

Динаміка обсягів пасивів

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Власний капітал	3,04	131,74	149,06	167,08	187,20	128,70	17,32	18,02	20,12
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий вкладений	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	1,94	130,64	148,19	165,98	186,10	128,70	17,55	17,78	20,12
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1010,18	1230,37	1514,45	1548,38	1356,73	220,19	284,08	33,93	-191,65
Короткострокові кредити банків	150,23	294,14	228,15	116,06	105,77	143,91	-65,99	-112,09	-10,30
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	839,83	823,21	1149,17	1243,24	1062,59	-16,61	325,96	94,07	-180,65
розрахунками з бюджетом	7,02	3,28	6,08	36,04	22,93	-3,74	2,81	29,95	-13,10
розрахунками зі страхування	3,51	5,15	6,32	24,57	15,91	1,64	1,17	18,25	-8,66
розрахунками з оплати праці	8,66	12,17	15,91	16,15	19,89	3,51	3,74	0,23	3,74
Інші поточні зобов'язання	0,94	92,43	108,34	112,09	129,87	91,49	15,91	3,74	17,78
Баланс	1013,45	1362,11	1663,51	1715,22	1543,93	348,66	301,39	51,71	-171,29

Додаток Е

Динаміка обсягів імпорту
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Обсяги імпорту у розрізі товарних груп									
Прилади відеонагляду	161,77	176,47	133,54	129,13	188,43	14,70	-42,93	-4,41	59,30
Домофони	308,68	412,33	133,54	129,54	223,74	103,65	-278,80	-4,00	94,20
Охоронна сигналізація	608,75	809,02	301,70	245,95	446,16	200,27	-507,32	-55,75	200,20
Усього	1079,20	1397,82	568,78	504,62	858,33	318,62	-829,05	-64,15	353,71
Обсяги імпорту у розрізі країн-контрагентів									
Польща	911,74	1095,15	302,27	292,59	563,83	183,42	-792,88	-9,68	271,24
Німеччина	167,46	302,67	266,51	212,04	294,50	135,21	-36,16	-54,47	82,46
Усього	1079,20	1397,82	568,78	504,62	858,33	318,62	-829,05	-64,15	353,71

Додаток Ж

**Динаміка показників ефективності імпорту приладів відеонагляду
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку	234,59	259,23	188,87	185,56	267,74	24,65	-70,36	-3,31	82,17
Контрактна вартість імпортової продукції на умові СРТ Київ	161,77	176,47	133,54	129,13	188,43	14,70	-42,93	-4,41	59,30
Податок на додану вартість	42,06	45,88	26,71	25,83	37,69	3,82	-19,17	-0,88	11,86
Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку	4,85	6,25	4,90	4,31	6,29	1,39	-1,34	-0,59	1,98
Ефект імпортової операції	25,90	30,63	23,72	26,30	35,33	4,73	-6,91	2,58	9,03
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,12	1,13	1,14	1,17	1,15	0,01	0,01	0,02	-0,01

Додаток 3

**Динаміка показників ефективності імпорту домофонів
ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку	452,59	627,48	184,57	189,53	317,38	174,89	-442,91	4,96	127,85
Контрактна вартість імпортової продукції на умові СРТ Київ	308,68	412,33	133,54	129,54	223,74	103,65	-278,80	-4,00	94,20
Податок на додану вартість	80,26	107,21	26,71	25,91	44,75	26,95	-80,50	-0,80	18,84
Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку	3,80	9,71	1,49	3,14	2,71	5,91	-8,22	1,65	-0,42
Ефект імпортової операції	59,86	98,23	22,84	30,95	46,17	38,38	-75,39	8,10	15,22
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,15	1,19	1,14	1,20	1,17	0,03	-0,04	0,05	-0,02

Додаток І

Динаміка показників ефективності імпорту охоронної сигналізації

ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку	896,30	1207,50	435,80	367,51	659,23	311,20	-771,70	-68,29	291,73
Контрактна вартість імпортової продукції на умові СРТ Київ	608,75	809,02	301,70	245,95	446,16	200,27	-507,32	-55,75	200,20
Податок на додану вартість	158,27	210,35	60,34	49,19	89,23	52,07	-150,01	-11,15	40,04
Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку	13,48	16,30	7,28	5,22	9,43	2,82	-9,02	-2,05	4,21
Ефект імпортової операції	115,80	171,84	66,48	67,14	114,41	56,04	-105,36	0,66	47,28
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,15	1,17	1,18	1,22	1,21	0,02	0,01	0,04	-0,01

Додаток К

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови незмінності системи управління
ризиками у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7261,25	8723,26	10479,62	12589,62	15124,44	1462,00	1756,36	2110,00	2534,83	7863,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6087,28	7500,16	9240,98	11385,85	14028,56	1412,88	1740,82	2144,87	2642,71	7941,29
Валовий прибуток	1173,98	1223,10	1238,64	1203,76	1095,88	49,12	15,54	-34,88	-107,88	-78,09
Інші операційні доходи	297,65	420,28	593,43	837,93	1183,15	122,63	173,15	244,49	345,22	885,50
Адміністративні витрати	354,04	331,52	310,43	290,68	272,19	-22,52	-21,09	-19,75	-18,49	-81,85
Інші операційні витрати	610,27	680,19	758,11	844,97	941,77	69,92	77,93	86,85	96,80	331,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	507,55	631,67	763,53	906,04	1065,08	124,12	131,86	142,51	159,03	557,53
Інші доходи	3,51	6,08	10,53	18,24	31,59	2,57	4,45	7,71	13,35	28,08
Фінансові витрати	25,04	25,40	25,77	26,15	26,53	0,36	0,37	0,37	0,38	1,49
Інші витрати	3,28	3,40	3,54	3,68	3,82	0,13	0,13	0,14	0,14	0,55
Фінансовий результат до оподаткування	482,74	608,94	744,75	894,46	1066,32	126,20	135,81	149,71	171,86	583,58
Витрати (дохід) з податку на прибуток	72,31	127,88	156,40	187,84	223,93	55,57	28,52	31,44	36,09	151,62
Чистий фінансовий результат	410,20	481,06	588,35	706,62	842,39	70,86	107,29	118,27	135,77	432,19

Додаток Л

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови впровадження наданих рекомендацій
(песимістичний підхід) у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7261,25	8723,26	10479,62	12589,62	15124,44	1462,00	1756,36	2110,00	2534,83	7863,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6087,28	7500,16	9240,98	11385,85	14028,56	1412,88	1740,82	2144,87	2642,71	7941,29
Валовий прибуток	1173,98	1223,10	1238,64	1203,76	1095,88	49,12	15,54	-34,88	-107,88	-78,09
Інші операційні доходи	297,65	420,28	593,43	837,93	1183,15	122,63	173,15	244,49	345,22	885,50
Адміністративні витрати	354,04	331,52	420,43	400,68	382,19	-22,52	88,91	-19,75	-18,49	28,15
Інші операційні витрати	610,27	680,19	818,11	894,97	991,77	69,92	137,93	76,85	96,80	381,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	507,55	631,67	593,53	746,04	905,08	124,12	-38,14	152,51	159,03	397,53
Інші доходи	3,51	6,08	10,53	18,24	31,59	2,57	4,45	7,71	13,35	28,08
Фінансові витрати	25,04	25,40	25,77	26,15	26,53	0,36	0,37	0,37	0,38	1,49
Інші витрати	3,28	3,40	3,54	3,68	3,82	0,13	0,13	0,14	0,14	0,55
Фінансовий результат до оподаткування	482,74	608,94	574,75	734,46	906,32	126,20	-34,19	159,71	171,86	423,58
Витрати (дохід) з податку на прибуток	72,31	127,88	120,70	154,24	190,33	55,57	-7,18	33,54	36,09	118,02
Чистий фінансовий результат	410,20	481,06	454,05	580,22	715,99	70,86	-27,01	126,17	135,77	305,79

Додаток М

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови впровадження наданих рекомендацій
(оптимістичний підхід) у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7261,25	8723,26	11758,13	14125,55	16969,63	1462,00	3034,88	2367,42	2844,08	9708,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6087,28	7500,16	10165,08	12524,44	15431,42	1412,88	2664,92	2359,36	2906,98	9344,14
Валовий прибуток	1173,98	1223,10	1593,05	1601,11	1538,21	49,12	369,96	8,06	-62,90	364,23
Інші операційні доходи	297,65	420,28	593,43	837,93	1183,15	122,63	173,15	244,49	345,22	885,50
Адміністративні витрати	354,04	331,52	420,43	400,68	382,19	-22,52	88,91	-19,75	-18,49	28,15
Інші операційні витрати	610,27	680,19	818,11	894,97	991,77	69,92	137,93	76,85	96,80	381,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	507,55	631,67	947,95	1143,39	1347,40	124,12	316,28	195,44	204,01	839,86
Інші доходи	3,51	6,08	10,53	18,24	31,59	2,57	4,45	7,71	13,35	28,08
Фінансові витрати	25,04	25,40	25,77	26,15	26,53	0,36	0,37	0,37	0,38	1,49
Інші витрати	3,28	3,40	3,54	3,68	3,82	0,13	0,13	0,14	0,14	0,55
Фінансовий результат до оподаткування	482,74	608,94	929,17	1131,81	1348,65	126,20	320,23	202,64	216,84	865,90
Витрати (дохід) з податку на прибуток	72,31	127,88	195,12	237,68	283,22	55,57	67,25	42,55	45,54	210,91
Чистий фінансовий результат	410,20	481,06	734,04	894,13	1065,43	70,86	252,98	160,09	171,30	655,23

Додаток Н

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ОХОРОНА СЕРВІС» за умови впровадження наданих рекомендацій
(зважений підхід) у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7261,25	8723,26	11118,88	13357,58	16047,04	1462,00	2395,62	2238,71	2689,45	8785,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6087,28	7500,16	9703,03	11955,15	14729,99	1412,88	2202,87	2252,12	2774,84	8642,71
Валовий прибуток	1173,98	1223,10	1415,85	1402,44	1317,05	49,12	192,75	-13,41	-85,39	143,07
Інші операційні доходи	297,65	420,28	593,43	837,93	1183,15	122,63	173,15	244,49	345,22	885,50
Адміністративні витрати	354,04	331,52	420,43	400,68	382,19	-22,52	88,91	-19,75	-18,49	28,15
Інші операційні витрати	610,27	680,19	818,11	894,97	991,77	69,92	137,93	76,85	96,80	381,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	507,55	631,67	770,74	944,72	1126,24	124,12	139,07	173,98	181,52	618,69
Інші доходи	3,51	6,08	10,53	18,24	31,59	2,57	4,45	7,71	13,35	28,08
Фінансові витрати	25,04	25,40	25,77	26,15	26,53	0,36	0,37	0,37	0,38	1,49
Інші витрати	3,28	3,40	3,54	3,68	3,82	0,13	0,13	0,14	0,14	0,55
Фінансовий результат до оподаткування	482,74	608,94	751,96	933,13	1127,48	126,20	143,02	181,17	194,35	644,74
Витрати (дохід) з податку на прибуток	72,31	127,88	157,91	195,96	236,77	55,57	30,03	38,05	40,81	164,47
Чистий фінансовий результат	410,20	481,06	594,05	737,17	890,71	70,86	112,98	143,13	153,54	480,51

