

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Виробничо-торгівельна компанія Амарант ТВ»,
м. Київ)

Студента 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бабич Андрій
Володимирович

Науковий керівник:

доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Виробничо-торгівельна компанія Амарант ТВ»,
м.Київ)

Студента 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бабич Андрій
Володимирович

Науковий керівник:

доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»

Структура роботи. Робота викладена на 58 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 25 таблиць та 5 рисунків; список використаних джерел нараховує 50 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Метою дослідження є методичне і практичне обґрунтування підходів до формування процесу управління ризиками на підприємстві на засадах аналізу його системних елементів.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- сформулювати сутність ризику і ризик менеджменту;
- визначити методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- ідентифікувати та оцінити ризики на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ».

Рік виконання роботи 2019– 2020 рр.

Рік захисту роботи – 2020 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»,
м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління ризиками на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо виявлення ризиків і формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018 – 2019 років з метою формування системи управління ризиками, оцінено ефективність запропонованих заходів на підприємстві.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, загрози діяльності.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Formation of a risk management system at the enterprise»

(based on materials LLC «Amarant Production and Trading Company», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the risk management process in an industrial enterprise. The paper solves an important scientific and practical task of identifying risks based on the assessment of economic security of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018 - 2019 is studied in order to develop a risk management program, the effectiveness of the implementation of changes in the enterprise is assessed.

Key words: risk, risk management, financial condition, threats of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність ризику і ризик менеджменту	9
1.2. Методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ АМАРАНТ ТВ»	20
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства	20
2.2. Ідентифікація та оцінка ризиків на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВИРОБНОЧО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» АМАРАНТ ТВ.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів не можуть бути повністю а priori визначені та розраховані, тобто діяльність кожного підприємства завжди пов'язана із ризиком та можливими втратами. У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент. Тому управління ризиком у системі ринкових відносин представляється об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає нових підходів щодо вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

Науковий доробок із проблем управління ризиком значний і включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених: В. В. Вітлінського, В. М. Гранатурова, О. Л. Устенка, О. І. Ястремського, А. Д. Штефанича, А. П. Альгіна, Г. Б. Клейнера, І. Т. Балабанова, Є. А. Уткіна, С. М. Ілляшенко, В. В. Черкасова, Г. В. Чернової, В. В. Глущенко, М. В. Хохлова, В. А. Москвіна, О. С. Шапкіна, А. Мура, К. Хлардена, І.В.Федулової та інших, праці яких присвячені дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику.

Складний процес трансформації економічних відносин в Україні вимагає поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком господарської діяльності. Але й до цього часу відсутня ефективна комплексна система оцінки та управління господарським ризиком підприємств, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління господарським ризиком із врахуванням галузевої специфіки. Існуючі підходи та методики щодо вирішення окремих проблемних аспектів ризик-менеджменту як дієвої системи управління ризиком й досі не узагальнені, хоча існує нагальна потреба у створенні комплексної системи управління господарським ризиком, яка адаптована до сучасних тенденцій розвитку економічних процесів у країні.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначені основні **завдання**:

- сформулювати сутність ризику і ризик менеджменту;
- визначити методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- ідентифікувати та оцінити ризики на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-методичних проблем управління ризиками в діяльності підприємства), системний підхід, метод аналогій.

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в розробці та обґрунтуванні процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні та запровадженні системи ризик-менеджменту на ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему « », у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Управління і адміністрування», 2020 рік с. (Додаток А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т. ч. 25 таблиць, 4 рисунка. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність ризику і ризик менеджменту

В умовах мінливості світової економіки ефективність функціонування всієї економічної системи України та діяльність її суб'єктів є непрогнозованою та непередбачуваною. Сучасне ринкове середовище формує умови активізації конкурентних дій, непередбачуваності зовнішнього стану, збільшення обсягів інформації, посилення інтеграційних процесів та розширення глобальних ринкових кордонів, що призводить до високої невизначеності прогнозів щодо можливого попиту, собівартості продукції, рівня прибутковості (рентабельності) та результатів господарської діяльності.

У сучасних бізнес-умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання завжди пов'язана з ризиком та можливими втратами, тому виникає потреба в певному механізмі, який би дав змогу найраціональнішим способом урахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент. Управління ризиком у системі ринкових відносин є об'єктивно необхідним завданням, вирішення якого вимагає нових підходів до вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування ризик-менеджменту.

Професор В.В. Вітлінський і Г.І. Великоіваненко трактують ризик як економічну категорію, що іманентно притаманна діяльності суб'єктів господарювання і пов'язана із сприйняттям і подоланням невизначеності, конфлікту в ситуаціях цілепокладання, оцінювання, управління, неминучого вибору. Автори висвітлюють концептуальні аспекти ризикології: якісний та кількісний аналіз ризику, систему показників його оцінювання, основні підходи до моделювання, управління та методів зниження ступеня ризику [9, с. 84].

Дослідники Т.Л. Мостенська і Н.С. Скопенко управління ризиком розглядають як процес впливу на об'єкт господарювання, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування під час прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж. Дослідження сучасних концептуальних підходів до управління ризиком дали можливість авторам сформулювати сукупність способів та методів комплексної системи ризик-менеджменту [27, с. 72-79].

Вчені А.О. Старостіна і В.А. Кравченко досліджують еволюцію формування системи ризик-менеджменту у США та Західній Європі, аналізують основні його структурні складники, а також висвітлюють практичні особливості впровадження такої системи управління на підприємствах [36, с. 109].

Проблеми управління ризиками не можуть бути вирішені кількома індивідуальними заходами. Це можна вирішити лише шляхом впровадження комплексної системи управління ризиками, яка впливає на всі аспекти компанії. Система управління ризиками передбачає реалізацію декількох цілей управління компанією. Це основа для всіх управлінських дій, заснованих на стратегіях управління та контролю. Тому оцінка ефективності підсистеми менеджменту підприємств — управління ризиком є дуже важливою з точки зору розробки та прийняття управлінських рішень щодо впливу на ризики, які виникають як у мінливому макросередовищі діяльності підприємства, так і безпосередньо в середині підприємства. Ефективна система управління ризиками на підприємстві в першу чергу впливає на результативність управління всіма процесами на підприємстві, а значить забезпечує стабільне функціонування підприємства, зростання його потенціалу та значущості, конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішніх ринках.

На рис. 1 Додатку Б подано три основні аспекти переходу до комплексного погляду на проблему ризик-менеджменту у рамках усього підприємства.

Впровадженню комплексного ризик-менеджменту сприяє використання низки професійних та міжнародних стандартів. Ризик існує завжди, але вочевидь, прийняття деяких рішень потребує структурованого підходу. На випадок прояву того чи іншого ризику прийняті міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які описують алгоритм дій. Положення, які містяться в міжнародних стандартах, дають змістовну та якісну інформацію щодо певних груп ризиків, ризик-менеджменту, що інколи має фрагментарний або суперечливий характер (табл. 1 Додатку В).

Світова практика поширює активність впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Вони дають змогу: оцінити заходи щодо управління ризиками, виявити слабкі та сильні аспекти корпоративного ризик-менеджменту, зменшити витрати на підготовку відповідних звітів, внести необхідні зміни в організаційну структуру, підвищити ефективність тощо.

Система ризик-менеджменту – це сукупність процесів та допоміжних організаційних елементів, які спрямовані на:

1. Визначення ризиків компанії та їх пріоритизацію для зовнішнього розкриття інформації та управління діяльністю.
2. Визначення стратегій ризику для зменшення ризиків вищого пріоритету.
3. Механізми забезпечення належного виконання стратегій ризику.

На наш погляд, основними елементами системи ризик-менеджменту є: мета; об'єкт та суб'єкт; предмет; методи, способи, інструменти; принципи ризик-менеджменту; функціональні напрями ризик-менеджменту (рис. 1.1).

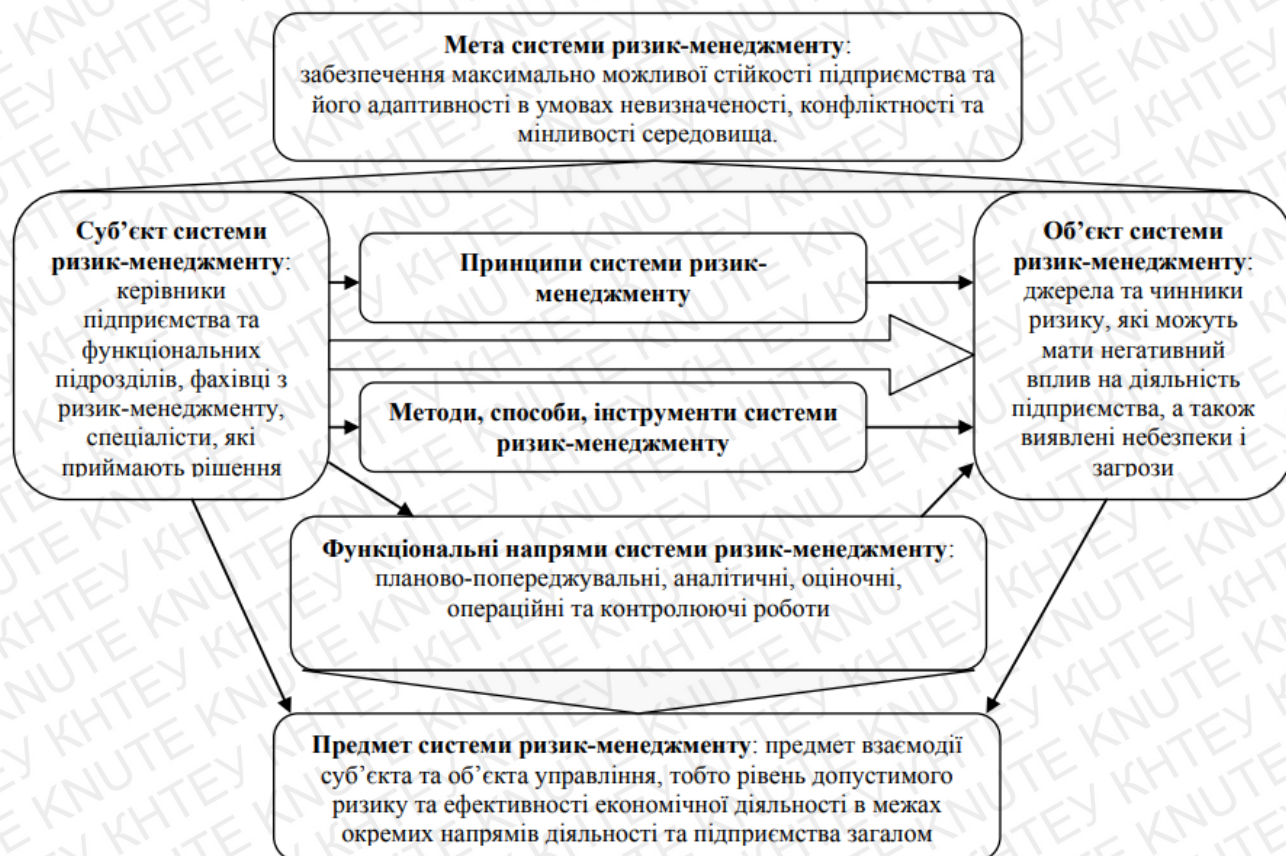


Рис. 1.1. Система ризик-менеджменту

Джерело: розроблено автором

Ці процеси виконуються під керівництвом та відповідальністю керівництва. Їх метою є не тільки виявлення і уникнення негативних наслідків подій, але й використання можливостей управління ризиками для оптимізації співвідношення ризик / прибуток компанії.

У табл. 1 Додатку Г подано основні характеристики ризик-менеджменту залежно від стратегічних підходів до формування програми ризик-менеджменту, які визначають відношення до ризику суб'єктів прийняття рішень.

Управління ризиками підприємницької діяльності вимагає широкого застосування на практиці методів аналізу господарської діяльності, оптимізації господарських рішень, страхової справи, психології та багато чого іншого. Головними завданнями при цьому є [12, с. 92-98]:

- виявлення областей підвищеного ризику;

- оцінка ступеня ризику;
- аналіз прийнятності такого рівня ризику для підприємства;
- розробка заходів щодо попередження або зниження ризику тощо.

Інтеграція ризик-менеджменту у процес управління суб'єктом господарювання має розглядатися як безперервний циклічний процес прийняття та реалізації управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей у всіх їх функціональних підсистемах.

Основні відмінності концепцій фрагментарного, комплексного та інтегрованого ризик-менеджменту представлені в табл. 1 Додатку Д.

Під стратегією управління ризиками розуміють напрям і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети відповідно до визначеного ризик-апетиту. Цьому способу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття рішення. Стратегічне управління ризиками потрібно розглядати на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному: рис. 1 Додатку Е.

Ефективність функцій системи управління ризиком багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, економічної ситуації та фінансового стану об'єкта управління. Тому в сучасних умовах менеджмент повинен базуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну обстановку, на здатності швидко знайти оптимальний вихід з ризикової ситуації.

1.2. Методичні підходи до формування систем ризик менеджменту на підприємстві

Управління ризиками для підприємств складається з трьох основних процесів:

- визначення ризиків та визначення пріоритетів – цей процес служить для класифікації ризиків, з якими стикається компанія. Зокрема, керівництво повинно визначити, що слід повідомляти інвесторам, де

керівництво повинно зосередити свою увагу, і якими ризиками необхідно управляти за допомогою явної стратегії ризику. Процес проходить через всі операційні та функціональні підрозділи компанії з загальним і специфічним для компанії профілем ризиків («модель ризику») і загальними та відповідними методами скорингу (пріоритизації, ранжування, рейтингування) для виділення найбільш важливих ризиків;

- стратегія ризику – цей процес складається з визначення того, як необхідно поводитися з ризиком, як ці ризики повинні управлятися внутрішньо (з точки зору попередження та зменшення), і як інші ризики можуть бути передані третім особам. Процес проходить через всі пріоритетні ризики компанії, узгоджуючись зі стратегічним плануванням;
- управління та контроль ризиків – цей процес складається з моніторингу та контролю виконання стратегій ризиків, використовуючи належні принципи управління, покладені в політику управління ризиками компанії [25].

Ідентифікувати ризики в діяльності підприємства можна за допомогою визначення змін у системі показників та постійного моніторингу зовнішнього середовища. Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність виконувати визначені законодавством завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей [1].

Ідентифікація ризиків – це дослідження, виявлення, опис, документування та групове обговорення ризиків до того, як вони стають проблемами та несприятливим чином впливають на діяльність підприємства. Цілі процесу ідентифікації ризиків розглядаються по-різному. Так, ідентифікацію ризиків розглядають як виявлення та категоризацію

(систематизацію) ризиків, які можуть несприятливо вплинути на процес та документальне оформлення цих ризиків [48].

Ідентифікація ризиків полягає у виявленні потенційних ризикових ситуацій (як правило, експертним шляхом), віднесенні виявлених ризиків до певної категорії (класифікаційної групи), створенні кадастру ризиків [47].

Крім того, ідентифікацію ризиків можна охарактеризувати як визначення та класифікацію ризиків за категоріями й видами та систематичний перегляд ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових та таких, що зазнали змін. Найбільш поширені техніки ідентифікації ризиків можна поєднати в такі групи:

- суб'єктивно орієнтовані (анкетування, експертне опитування, метод Делфі) – визначення ризиків на підставі одноосібного і, подекуди, анонімного висловлення особистого бачення ситуації фахівцями;
- динамічні (мозковий штурм, малі (робочі) групи, ковзна Кроуфорда);
- аналогові (переліки ризиків, шаблони (стандарти поведінки), питання-зачіпки, історична інформація) – передбачають визначення ризиків на підставі порівняння досліджуваної ситуації з аналогічними, здійснюваними в минулому, або беззаперечними фактами, характерними для галузі функціонування підприємства (або сфери реалізації проекту);
- аналітичні (сценарне планування, результати ризик-орієнтованого аналізу) – дозволяють одержати відносно точний сценарій можливого розвитку подій та пов'язаних із ними/зумовлених ними ризиків.

Більшість зазначених технік є взаємодоповнюючими та взаємопов'язаними [46, с. 93].

Результатом ідентифікації ризиків повинен стати реєстр ризиків, який міститиме перелік виявлених ризиків; потенційні реакції на них з боку підприємства; основні фактори, які зумовлюють виявлені ризики; та додаткові категорії, введені в процесі ідентифікації.

Аналіз ризику – один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкту ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт. Аналіз ризику складається з виявлення ризику та його оцінювання.

Аналіз ризику можна розглядати як послідовний процес, який складається з проходження ряду етапів.

1. Виявлення можливості виникнення ризику конкретних рішень або дій, а також їх можливих наслідків.
2. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають рівень ризику.
3. Аналіз виявлених факторів ризику з позицій ступеня їх впливу на рівень ризику.
4. Оцінювання варіантів ризикованих рішень з точки зору:
 - а) визначення можливості їх реалізації за наявності ризику (чи можна це зробити);
 - б) визначення економічної доцільності їх прийняття за наявності ризику (що це дасть).
5. Встановлення допустимого рівня ризику (якою сумою можна ризикувати і за якої імовірності втрат можна йти на ризик).
6. Аналіз окремих етапів робіт за обраним рівнем ризику.
7. Розробка заходів щодо зниження ризику.
8. Вибір найбільш прийнятних варіантів рішень [28, с. 193-203].

Кількісне та якісне оцінювання ризиків. Цей етап в оцінці ризиків відіграє важливу роль, оскільки дозволяє визначити ризики та спрогнозувати можливі втрати підприємства при настанні ризикової події.

При оцінюванні ризику важливу роль має також ідентифікація місця їх виникнення. Ідентифікація сфери виникнення власне ризиків дозволяє здійснити аналіз ризиків та передбачити їх вплив на діяльність підприємства.

У діяльності підприємства ризики можуть виникати в технологічній, виробничо-господарській, фінансово-економічній та соціальній сферах. У технологічній сфері ризики можуть виникнути і як результат форс-мажорних обставин, і як результат неефективного менеджменту, який проявляється в неефективній операційній, інвестиційній, інноваційній діяльності, що має своїм наслідком вищі витрати ресурсів, ніж у конкурентів, зростання непродуктивних витрат.

Виникнення ризикової ситуації в будь-якій сфері впливає на функціонування всіх інших сфер діяльності підприємства (рис. 2 Додатку Е).

Оцінювання наслідків настання ризикових подій – наступний етап в управлінні ризиками. Ризики мають високий ступінь невизначеності, тому оцінити можливі втрати від настання ризикових подій складно, проте ризик може отримати відповідну кількісну оцінку. В цьому разі говорять про те, що ризик має математично виражену ймовірність настання втрати.

Для визначення кількісної величини можливих втрат при настанні ризикових подій необхідно розрахувати ймовірність настання наслідків ризикової події. Ймовірність означає в цьому контексті можливість отримання конкретного результату. Методи теорії ймовірностей при визначенні наслідків настання ризикової події зводяться до визначення значення ймовірності настання події, що повинно зумовити вибір із можливих подій найбільш привабливої. Критерієм вибору цієї події має стати величина математичного сподівання.

Ризик можна розглядати з точки зору невдалої, повільної або неефективної адаптації організації до зовнішнього середовища та невідповідності оцінки стану внутрішнього середовища менеджментом організації.

Оскільки зовнішнє середовище рухливе та складне, а темпи його змін важко передбачувати, адаптація організації до цих змін та спрямованість на зменшення ризиків викликають необхідність постійного

моніторингу як зовнішнього середовища, так і моніторингу самого управління ризиками.

Ризик-менеджмент передбачає постійне внесення змін до процесу управління як результат постійного моніторингу управління ризиком. Методи моніторингу і періодичність його проведення мають бути здатними вчасно ідентифікувати будь-які невідповідності стосовно критичних меж, за якими виведення продукту на ринок буде неефективним [45, с. 73].

Ризик-менеджмент як єдина система управління ризиками повинна включати в себе програму контролю за виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності проведених заходів, а також систему заохочення, яка повинна працювати на всіх рівнях організації.

Управління ризиками спирається на кілька елементів корпоративної структури:

- підрозділи з управління ризиками – найбільш важливими з цих підрозділів є відділ з управління ризиками та аудиту, який визначає та перевіряє політику корпоративного управління ризиками. Відділ з корпоративних ризиків включає керівників компанії, роль яких полягає у перевірці ключових рішень, пов'язаних з ризиком, таких як великі інвестиції або стратегії хеджування ринкових ризиків тощо;
- корпоративне управління ризиками – корпоративна група з управління ризиками, яку очолює головний директор з ризиків, є ключовим компонентом системи ризик-менеджменту. Команда корпоративного управління ризиками – головний архітектор програми ризик-менеджменту, відповідальний за її розробку та впровадження. Вона також є власником процесів управління ризиками (ідентифікація ризиків та визначення пріоритетів, стратегія ризику, а також виконання та контроль ризиків). Команда з ризиків також відповідає за те, щоб запропонувати призначення власників ризику для певних галузей бізнесу або категорій ризиків вищому керівництву;

- власники ризику – власник ризику несе відповідальність за виявлення ризиків у визначеній сфері бізнесу і для визначення стратегії ризику для управління цими конкретними ризиками. Власник ризику, як правило, є керівником компанії, але також може бути підрозділом (наприклад, для стратегії корпоративного хеджування). Власник ризику може делегувати виконання стратегії ризику іншій особі або юридичній особі [26, с. 26-31].

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У світовій практиці існує безліч різних і досить оригінальних шляхів та способів зниження ризику. Вибір інструментарію впливу на ступінь ризиків є важливим етапом процесу управління, але ґрунтовний аналіз економічної літератури показав відсутність єдиного погляду на дану проблему, що відображено у табл. 1 Додатку Є.

Впорядковуючи наведені вище підходи, вважаємо, що до основних ефективних напрямів регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику. Ці методи не виключають один одного, тому можуть використовуватися одночасно.

Доцільність використання різних методів управління ризиками зумовлюється конкретною ситуацією, доступністю інформації, можливістю прогнозування настання ризикової події.

Тобто управління ризиками є процесом виявлення втрат, з якими підприємство зіштовхується у процесі діяльності, і міри їх впливу для вибору найбільш доцільного методу для управління кожним окремим видом ризику.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ АМАРАНТ ТВ»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» зареєстрована у м. Києві. Підприємство займається наступними видами діяльності:

- Виробництво парфумерних і косметичних засобів.
- Оптова торгівля парфумерними та косметичними товарами.
- Оптова торгівля іншими проміжними продуктами.
- Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними засобами в спеціалізованих магазинах.

Структура управління підприємством представлена на рис. 2.1.

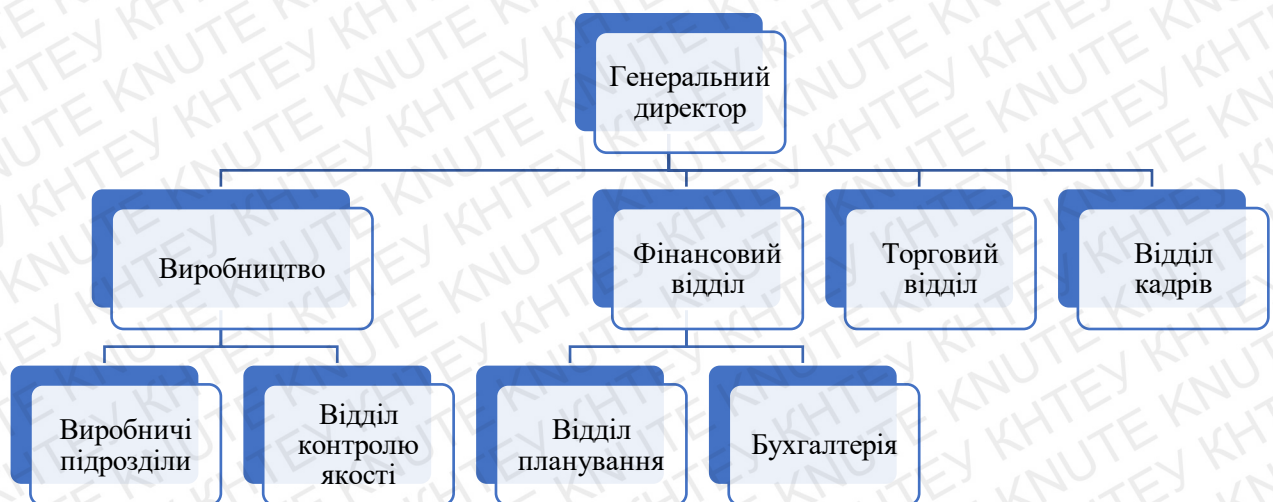


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»

Джерело: оперативна інформація підприємства

Таким чином, управління підприємством має вертикальну підлеглисть, тобто кожний відділ відповідає перед генеральним директором. Генеральний директор виконує представницьку функцію, а також приймає стратегічні рішення по розвитку підприємства, підписує документи та розпорядження.

Виробництвом керує директор з виробництва. Йому підлеглі працівники виробництва, а також спеціалісти відділу контролю якості. Головними обов'язками керівника є контроль за стабільністю виробничого процесу. Директор фінансового відділу приймає усі важливі фінансові рішення, його підлеглі – працівники відділу планування та працівники бухгалтерії. Відділ планування здійснює бюджетування діяльності. Бухгалтерія відповідає за своєчасність розрахунків підприємства з його контрагентами, особливо за своєчасність подання податкових декларацій та формування звітності.

Торговий відділ очолюється директором з розвитку, який має в повноваженнях організувати ритмічність роботи магазинів.

Відділ кадрів здійснює кадровий облік та розробляє систему управління персоналом.

Розглянемо далі основні показники діяльності підприємства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Валюта балансу, тис. грн.	49 296	47 630	-1666	-3,38
Дохід (виручка), тис. грн.	58 598	30 985	-27613	-47,12
Чистий прибуток, тис. грн.	414	93	-321	-77,54
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	7	-	-7	-

Джерело: статистична звітність підприємства

За 2019 р. у підприємства знизилася виручка на 27613 тис. грн., або на 47,12% (обумовлено зниженням попиту на товари), що позначилося зниженням чистого прибутку на 321 тис. грн., або на 77,54%. Зі зниженням прибутку знизилися і джерела фінансування активів - валюта балансу знизилася на 1666 тис. грн., або на 3,38%. Вартість основних засобів знизилася на 7 тис. грн., що обумовлено їх зносом і вибуттям. Відмітимо, що

відсутність основних фондів у балансі зумовлено тим, що майно знаходиться у лізингу та аренді, тому вони не відображені у Балансі.

Далі в табл. 2.2 проаналізуємо капітал підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки капіталу ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Статутний капітал, тис. грн.	10	10	-	-
У % до балансу	0,02	0,02	0	3,50
Власний капітал, тис. грн.	1 545	1 495	-50	-3,24
У % до балансу	3,13	3,14	0	0,15
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-	-	-	-
Короткострокові кредити, тис. грн.	-	-	-	-
У % до балансу	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	47 751	46 135	-1 616	-3,38
У % до балансу	96,87	96,86	0	0,00
Власні оборотні кошти, тис. грн.	1 538	1 495	-43	-2,80

Джерело: статистична звітність підприємства

Статутний капітал підприємства не змінився і становить 10 тис. грн. Власний капітал знизився на 50 тис. грн., або на 3,24%, за рахунок зниження нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання у підприємства відсутні. Короткострокові кредити відсутні. Короткострокові зобов'язання представлені кредиторською заборгованістю, яка в 2019 р. знизилася на 1616 тис. грн., або на 3,38%, що позитивно характеризує розрахунки підприємства з його контрагентами. У 2019 р. у підприємства знизилися власні оборотні кошти, що говорить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Питома вага власного капіталу в структурі пасиву становить 3%, що говорить про високу залежність від позикового фінансування.

Проаналізуємо ліквідність балансу підприємства (табл. 2.3).

Згідно табл. 2.3, баланс підприємства не володіє абсолютною ліквідністю, так як короткострокові кредити і позики не забезпечені найбільш ліквідними активами.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

АКТИВ		2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	A4	7	-	-7	
Запаси	A3	8 822	10 978	2156	24,5
Дебіторська заборгованість	A2	38 653	36 397	-2256	-5,8
Грошові кошти та фінансові інвестиції	A1	1 814	255	-1559	-86
БАЛАНС		49 296	47 630	-1666	-3,4
ПАСИВ					
Власний капітал	П4	1 545	1 495	-50	-3,2
Довгострокові зобов'язання	П3	-	-		
Короткострокові кредити	П2	-	-		
Кредиторська заборгованість та інші короткострокові зобов'язання	П1	47 751	46 135	-1616	3,4
БАЛАНС		49 296	47 630	-1666	-3,4
Платіжний дефіцит / профіцит					
Власний капітал – Необоротні активи	П4-A4	1 538	1 495	-43	-2,8
Запаси – Довгострокові зобов'язання	A3-П3	8 822	10 978	2156	24,5
Дебіторська заборгованість - Короткострокові кредити	A2-П2	38 653	36 397	-2256	-5,8
Грошові кошти та фінансові інвестиції - Кредиторська заборгованість та інші короткострокові зобов'язання	A1-П1	-45 937	-45 880	57	0,1

Джерело: статистична звітність підприємства

У табл. 2.4 представимо зміни коефіцієнтів ліквідності.

Таблиця 2.4

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Виробничо-торговельна компанія
Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

Показник	Норматив	2018	2019	Відхилення
Загальна ліквідність	1,00	0,50	0,47	-0,03
Абсолютна ліквідність	0,05	0,04	0,01	-0,03
Швидка ліквідність	0,70	0,85	0,79	-0,06
Критична ліквідність	1,50	1,03	1,03	0

Джерело: статистична звітність підприємства

Отже, коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативам, а значить у підприємства є проблеми з платоспроможністю.

Оцінимо фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «Виробничо-торговельна компанія
Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Власні оборотні кошти	1 538	1 495	-43	-2,3
Запаси	8 822	10 978	2156	24,4
Власні оборотні кошти - Запаси	-7 284	-9 483	-2199	-30,2
Власні оборотні кошти + Довгострокові зобов'язання	1 538	1 495	-43	-2,8
Власні оборотні кошти – Запаси + Довгострокові зобов'язання	-7 284	-9 483	-2199	-30,2
Власні оборотні кошти + Довгострокові зобов'язання + Короткострокові кредити	1 538	1 495	-43	-2,8
Власні оборотні кошти – Запаси + Довгострокові зобов'язання + Короткострокові кредити	-7 284	-9 483	-2199	-30,2
Показник	0,0,0	0,0,0	0	0
Тип стійкості	кризовий	кризовий		

Джерело: статистична звітність підприємства

Таким чином, фінансова стійкість оцінюється як кризова, що обумовлено високою величиною запасів у підприємства.

Коефіцієнти фінансової стійкості представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

Показник	Норматив	2018	2019	Відхилення
Коефіцієнт автономії	0,50	0,03	0,03	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,70	0,03	0,03	0
Забезпеченість оборотних активів власним оборотним капіталом	0,10	0,03	0,03	0
Забезпеченість запасів стійкими джерелами фінансування	1,00	0,17	0,14	-0,03
Маневреність власного капіталу	0,10	1,00	1,00	0

Джерело: статистична звітність підприємства

Таким чином, фінансова стійкість недостатня, так як підприємство сильно залежить від позикового капіталу, власного оборотного капіталу недостатньо для забезпечення оборотних активів.

Аналіз рентабельності представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка рентабельності ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Темп приросту, %
Валова маржа, %	7,80	13,97	79,26
Рентабельність продажів, %	0,95	0,48	-49,66
Чиста маржа, %	0,71	0,30	-57,52
Рентабельність основної діяльності, %	1,03	0,56	-46,04
Рентабельність активів, %	1,05	0,24	-76,78
Рентабельність оборотних активів, %	1,13	0,31	-72,45
Рентабельність власного капіталу, %	26,80	6,22	-76,78

Джерело: статистична звітність підприємства

Показники рентабельності істотно знизилися, що обумовлено зниженням прибутку підприємства. Відповідно, ефективність використання активів і пасивів погіршилася.

2.2. Ідентифікація та оцінка ризиків на підприємстві

Перш за все представимо систему управління ризиками на підприємстві.

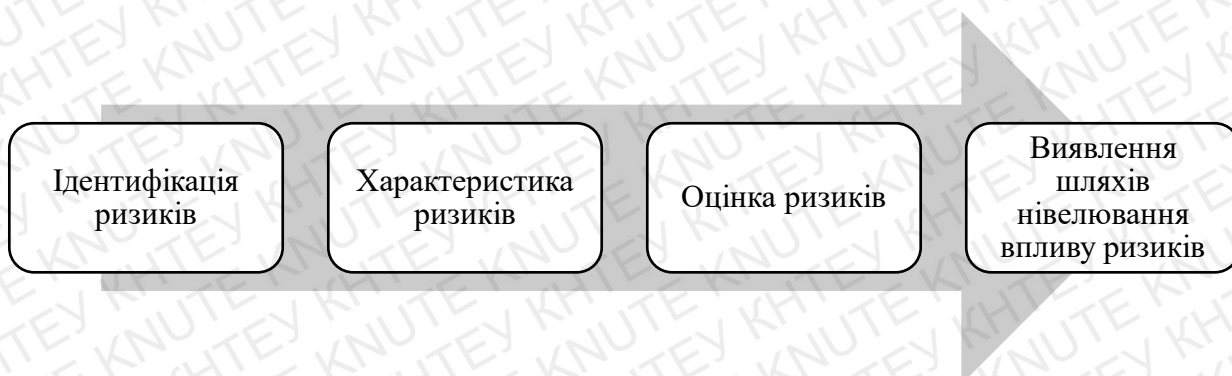


Рис. 2.2. Система управління ризиками ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»

Джерело: оперативна інформація підприємства

Розглянемо етапи управління більш детально.

Ідентифікація та виявлення ризиків починається з дослідження цілей, поставлених перед організацією і структурним підрозділом. Всі ці цілі визначені відповідними нормативними документами, наприклад, статутом організації, для структурних підрозділів і служб - відповідні положення про них. Значимі цілі встановлюються організацією і структурним підрозділом у вигляді контрольних показників діяльності (КПД).

Перший крок - виписуються цілі, які поставлені перед підприємством і структурними підрозділами. Далі виділяються істотні цілі для певного підрозділу або підприємства в цілому.

Наприклад, в якості КПД візьмемо збільшення прибутку підприємства на наступний звітний рік. Найбільш значимі цілі ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»:

1. Розвиток партнерських відносин на взаємовигідних умовах.
2. Збільшення прибутку підприємства.

Після визначення і осмислення цілей необхідне встановлення обставин, які можуть ускладнити або навіть виключити досягнення кожної мети.

Для цього необхідно провести опис і аналіз різноманітних причинно-наслідкових зв'язків, які мали місце у виробничо-господарській діяльності організації.

Можливо дослідження ризиків як «зверху-вниз» (від можливих наслідків до ризиків і причин), так і «знизу-вгору» (від можливих причин і ризиків до наслідків, які актуальні). Одні ризики можуть одночасно бути причинами інших ризиків більш високого рівня або наслідками попередніх ризиків.

Далі проводиться аналіз реалізації негативних подій в минулому.

Проводиться аналіз доступного досвіду роботи організації в минулому і виявляються ризикові події, що фактично відбулися. Фіксуються причини і наслідки цих подій, а також величина фактичних втрат в грошовому вираженні. На досліджуваному підприємстві документально ризики не фіксувалися, персонал ніякої звітності не вів. За словами керівництва, якщо якась ризикова подія і відбувалася, то дії по її ліквідації проводилась миттєво, не вдаючись ні до якої методики. У зв'язку з цим ніякого висновку про можливість досягти планових показників зробити не вдасться.

Далі виявляються фактори виявлених ризиків, виконується аналіз факторів ризику наступним чином:

- а) визначається ціль, на яку можуть впливати ризики;
- б) вибирається один з факторів ризику, наприклад «виробничий»;
- в) зазначаються причини, які в даний час характеризують даний фактор або фактор, що очікується в майбутньому; проводиться аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Аналогічно проводиться аналіз всіх інших факторів ризику, і виписуються всі можливі ризики і причини, які можуть до них призвести.

В результаті аналізу відповідальний за діагностику ризиків складає попередній перелік ризиків з описом причин і можливих наслідків керівництву. У табл. 2.8 представлений причинно-наслідковий аналіз виявлених ризиків.

Таблиця 2.8

Причинно-наслідковий аналіз ризиків відповідального за діагностику ризиків

ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»

Ціль	Ризик	Причина	Наслідки
Збільшення прибутку	Низький рівень кваліфікації персоналу	Невірна політика підбору персоналу	Збільшення витрат на навчання персоналу
	Збільшення матеріальних витрат	Збільшення цін на матеріали, збільшення транспортних витрат, нераціональне використання матеріалів	Збільшення витрат, отримання збитків
	Недостатній захист комерційної таємниці	Активна політика переманювання з боку конкурентів	«Злив» комерційної інформації до конкурентів, ціновий демпінг з боку конкурентів
	Поламки устаткування	Старе устаткування, невчасний чи неякісний ремонт	Невиконання умов постачання покупцям в результаті простоїв, санкції і збитки
Розвиток партнерських відносин на вигідних умовах	Невиконання договорів на постачання матеріалів та комплектуючих до устаткування	Поламки устаткування, аварії	Невиконання умов постачання покупцям в результаті простоїв, санкції і збитки
	Слабке опрацювання договірної роботи з партнерами	Некваліфіковані спеціалісти	Невиконання умов постачання покупцям в результаті простоїв, санкції і збитки
Зниження витрат	Зростання цін у постачальників	Інфляція, ринкові фактори здорожчання праці	Збільшення витрат і збитки
	Подорожчання кредитних ресурсів	Зміна у політиці банку, зростання ставки НБУ	Зростання витрат чи відмова від кредитування, що призведе до збитків, відмови від інвестиційної, фінансової і інноваційної діяльності

Джерело: оперативна інформація підприємства

Другим кроком є оцінка всієї сукупності ризиків, виявлених в зв'язку з аналізом доступної інформації і визначення з них тих, які можуть надати найбільш істотний вплив на досягнення поставлених цілей і отримання очікуваних результатів (досягнення КПД).

Наступний крок в управлінні ризиками після їх виявлення (ідентифікації) - опис виявлених ризиків.

Опис ризику - це виявлення всіх істотних характеристик ризику і занесення їх в форму обліку - в відомість ризику, що містить структуровану інформацію за ризиком в частині його ідентифікації, опису і оцінки.

Серйозність наслідків оцінюється балами від 0 до 10, за середину шкали приймається 5 балів - рівень збитків, розміри нижче яких не роблять істотного негативного впливу на річні підсумки діяльності компанії.

Для визначення серйозності наслідків ризику виконуються наступні дії:

1. Для наслідків першого ризику експертно визначається інтервал зниження планових показників і присвоюється своє значення, відповідне даному діапазону.
2. Даний крок повторюється по всім наступним ризикам (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення експертами суттєвості наслідків ризиків ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»

Серйозність наслідків ризику	Зниження планових показників, %	Серйозність наслідків ризику	Зниження планових показників, %
1	0,1-1	6	5,1-6
2	1,1-2	7	6,1-7
3	2,1-3	8	7,1-8
4	3,1-4	9	8,1-9
5	4,1-5	10	9,1-10

Джерело: оперативна інформація підприємства

Результати експертного опитування за трьома ризиками представлені нижче в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати експертного опитування оцінки ризиків ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»

Ризик	Посада	Оцінка вагомості ризику	Оцінка можливості реалізації ризику
Низький рівень кваліфікації	Фінансовий директор	5	6
	Комерційний директор	5	7
	Головний інженер	7	6
Збільшення матеріальних витрат	Фінансовий директор	4	7
	Комерційний директор	4	8
	Головний інженер	6	7
Невиконання договорів постачання комплектуючих і сировини	Фінансовий директор	7	8
	Комерційний директор	9	9
	Головний інженер	8	9

Джерело: оперативна інформація підприємства

На основі результатів опитування розраховані оцінки суттєвості наслідків (СН) і ймовірності (Й) ризику:

Таблиця 2.11

Узагальнені результати експертного аналізу ризиків ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»

Посада	СН	Й
Низький рівень кваліфікації	$(5+5+7) / 3 = 5,67$	$(6+7+6) / 3 = 6,33$
Збільшення матеріальних витрат	$(4+4+6) / 3 = 4,67$	$(7+8+7) / 3 = 7,33$
Невиконання договорів постачання комплектуючих і сировини	$(7+9+8) / 3 = 8,00$	$(8+9+9) / 3 = 8,67$

Джерело: оперативна інформація підприємства

Подальший крок - розрахунок бально-рейтингової інтегральної оцінки з метою подальшого ранжирування:

Таблиця 2.12

Результати ранжування ризиків ТОВ «Виробничо-торговельна компанія
Амарант ТВ»

Посада	Розрахунок	Характеристика ризику
Низький рівень кваліфікації	$5,67 * 6,33 = 35,89$	До 40 - низький
Збільшення матеріальних витрат	$4,67 * 7,33 = 34,23$	До 40 - низький
Невиконання договорів постачання комплектуючих і сировини	$8,00 * 8,67 = 69,36$	Більше 60 - високий

Джерело: оперативна інформація підприємства

Далі проведемо власну оцінку ризиків діяльності підприємства на основі фінансової звітності.

Визначимо фазу життєвого циклу підприємства.

Таблиця 2.13

Ідентифікація життєвого циклу ТОВ «Виробничо-торговельна компанія
Амарант ТВ»

Показник	2018	2019
Інвестиційна діяльність		
коефіцієнт введення основних засобів, %	0	0
висновок по інвестиційній діяльності	недостатньо активна діяльність	
Фінансова діяльність		
диференціал фінансового важеля (за ринковою вартістю позикового капіталу), %	23	-2
висновок по фінансовій діяльності	активна діяльність	
Ринкова діяльність		
темпи приросту доходу, %		(47,1)
маржа прибутку, %	0,9	0,5
висновок за ринковою діяльністю	зниження ефективності діяльності	
Операційна діяльність		
коефіцієнт оборотності активів	1,19	0,65
рентабельність інвестованого капіталу, %	26,80	6,22
висновок по операційній діяльності	недостатньо активна діяльність	
фаза життєвого циклу	фаза спаду	

Джерело: статистична звітність підприємства

Таким чином, з огляду на погані показники фінансового стану підприємства, спостерігається недостатня його активність в інвестиційній та операційній діяльності, фаза життєвого циклу характеризується як спад.

Змоделюємо майбутні показники діяльності підприємства на підставі даних 2018-2019 років і ринкових показників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Прогнозування показників діяльності ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» на 2020-2022 рр.

Показник	2019	прогнозний період		
		2020	2021	2022
Ринкова стратегія				
Темп приросту обсягу виробництва і реалізації продукції, %	(49,30)	5,00	10,00	15,00
Операційна стратегія				
Матеріаломісткість, грн.	0,684	0,670	0,657	0,644
Зарплатоємність, грн.	0,136	0,138	0,141	0,144
Податкоємність, грн.	0,041	0,041	0,055	0,056
Ресурсомісткість по інших витрат, грн.	0,1350	0,138	0,140	0,143
Середня тривалість обороту запасів, дні	129	131	134	314
Середня тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	407	415	423	432
Середня тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	543	554	565	577
Темп приросту цін на продукцію, що випускається, %	4,3	10,0	15,0	20,0

Джерело: статистична звітність підприємства

Таким чином, на підставі наявних даних отримуємо, що в перспективі у підприємства планується зростання доходів на 5-15% в рік. При цьому, матеріаломісткість буде знижуватися, що обумовлено зростанням цін на послуги підприємства. Зарплатоємність трохи збільшиться, так як зростання виручки збільшить продуктивність праці, а це вимагає і збільшення оплати праці.

Оборотність запасів буде збільшуватися, період погашення дебіторської заборгованості практично не зміниться, як і кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.15

Прогноз ключових показників діяльності ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» на 2020-2022 рр.

Показник	2019	Прогнозний період		
		2020	2021	2022
Фактори вартості бізнесу				
Рентабельність інвестованого капіталу, %	6,22	9,81	11,27	23,59
Темп приросту інвестованого капіталу, %	(3,24)	143,09	(42,58)	30,88
Середньозважена вартість капіталу, %	-	7,87	7,75	7,75
Показники динаміки				
Темп приросту валюти балансу, %	(3,38)	21,74	24,54	40,47
Темп приросту інвестованого капіталу	(3,24)	143,09	(42,58)	30,88
Темп приросту доходу, %	(47,12)	15,50	26,50	38,00
Темп приросту прибутку, %	(77,54)	283,43	(34,07)	174,04
Темп приросту продуктивності праці, %	(24,46)	47,06	2,94	2,94
Темп приросту чисельності персоналу, %	(30,00)	(21,46)	22,89	34,06
Показники ефективності				
Рентабельність продажів, %	0,48	1,25	0,65	1,29
Рентабельність чистих активів, %	7,76	12,27	14,08	29,49
Рентабельність інвестованого капіталу, %	6,22	9,81	11,27	23,59
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,62	0,63	0,62
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт ліквідності	1,03	1,06	1,10	1,44
Забезпеченість оборотних активів власними оборотними коштами	0,03	0,03	0,03	0,02
Коефіцієнт автономії, %	3,14	3,19	2,89	2,69
Показники, що характеризують ефективність управління ресурсами організації				
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,60	0,59	0,44
Продуктивність праці	3 098,50	4 556,62	4 690,64	4 828,60
Показники, що характеризують стратегію фінансування				
Власний капітал, %	3,14	3,19	2,89	2,69
Довгострокові зобов'язання, %	-	-	-	-
Короткострокові кредити і позики, %	-	3,07	-	-
Кредиторська заборгованість, %	96,86	93,73	97,11	97,31
Інвестований капітал	1 495	3 634	2 087	2 731
Частка власного капіталу в інвестованому, %	100,00	50,95	100,00	100,00
Частка довгострокового позикового капіталу в інвестованому, %	-	-	-	-
Частка короткострокового позикового капіталу в інвестованому, %	-	49,05	-	-
Точка беззбитковості, тис. грн.	30 476	33 930	44 072	59 332
Запас комерційної надійності, %	1,64	5,19	2,65	5,03

Джерело: статистична звітність підприємства

Як видно з представлених прогнозних значень, при наявних тенденціях роботи підприємства і впливу на неї макросередовища, можна очікувати збільшення прибутку, що позначиться зростанням показників рентабельності.

Оцінимо рівень ризиків діяльності підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Вихідні дані для оцінки ризиків ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ» у 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019
Ринковий ризик		
Темп приросту доходу від продажів	X	(47,12)
Маржа	0,95	0,48
Контрольованість витрат (відхилення коефіцієнтів витрат)	X	3,43
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	0,81	0,75
Операційний і інвестиційний ризик		
Частка необоротних активів у валюті балансу, %	0,01	-
Оборотність активів (разів на рік)	1,19	0,65
Тривалість обороту запасів, дні	55,48	129,94
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	X	3,86
Рівень операційного важеля	60,92	60,92
Фінансовий ризик		
Коефіцієнт ліквідності	1,03	1,03
Забезпеченість оборотних активів власними оборотними коштами	0,03	0,03
Забезпеченість запасів «нормальними» джерелами фінансування	0,17	0,14
Рентабельність активів, %	33,46	7,76

Джерело: статистична звітність підприємства

На підставі отриманих даних і з урахуванням шкали оцінки ризиків з табл. 2.17, представимо оцінку ризиків в табл. 2.18.

Таблиця 2.17

**Шкала оцінки ризиків підприємства ТОВ «Виробничо-торговельна компанія
Амарант ТВ»**

Показник	перша категорія: низький ризик	друга категорія: ризик нижче середнього	третя категорія: середній ризик	четверта категорія: ризик вище середнього	п'ята категорія: високий ризик
Ринковий ризик					
Темп приросту доходу від продажів	більше 20%	від 15% до 20%	від 10% до 15%	від 5% до 10%	менш 5%
Маржа	більше 15%	від 10% до 15 %	від 5% до 10 %	від 0% до 5 %	0%
Контрольованість витрат (відхилення коефіцієнтів витрат)	менш 0,05 по модулю	від 0,05 до 0,1 по модулю	від 0,1 до 0,15 по модулю	від 0,15 до 0,2 по модулю	більше 0,25 по модулю
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	менш 0,7	від 0,7 до 0,9	від 0,9 до 1,1	від 1,1 до 1,3	більше 1,3
Операційний і інвестиційний ризик					
Частка необоротних активів у валюті балансу, %	менш 40%	від 40% до 50%	від 50% до 60%	від т 60% до 70%	більше 70%
Оборотність активів (разів на рік)	більше 2	від 1,5 до 2	від 1 до 1,5	від 0,5 до 1	менш 0,5
Тривалість обороту запасів, дні	менш 30 днів	від 30 до 120 днів	від 120 до 210 днів	від 210 до 300 днів	більше 300 днів
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	більше 1,2	від 1,1 до 1,2	від 1,1 до 1	від 0,9 до 1	менш 0,9
Рівень операційного важеля	менш 2,5	від 2,5 до 5	від 5 до 7,5	від 7,5 до 10	більше 10
Фінансовий ризик					
Коефіцієнт ліквідності	більше 2	від 1,7 до 2	від 1,4 до 1,7	від 1,1 до 1,4	менш е 1,1
Забезпеченість оборотних активів власними оборотними коштами	більше 0,6	від 0,4 до 0,6	від 0,2 до 0,4	від 0 до 0,2	0
Забезпеченість запасів «нормальними» джерелами фінансування	більше 1,5	від 1,25 до 1,5	від 1 до 1,25	від 0,75 до 1	менш 0,75
Рентабельність активів, %	більше 15%	від 10% до 15 %	від 5% до 10 %	від 0% до 5 %	0%

Джерело: статистична звітність підприємства

Таблиця 2.18

Якісна оцінка ризиків ТОВ «Виробничо-торговельна компанія Амарант ТВ»
за результатами аналізу даних табл. 2.17

Показник	2019
Ринковий ризик	
Темп приросту доходу від продажів	високий
Маржа	низька
Контрольованість витрат (відхилення коефіцієнтів витрат)	висока
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	нижче середнього
Усього	вище середнього
Операційний і інвестиційний ризик	
Частка необоротних активів у валюті балансу, %	низька
Оборотність активів (разів на рік)	вище середнього
Тривалість обороту запасів, дні	середня
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	низький
Рівень операційного важеля	високий
Усього	середній
Фінансовий ризик	
Коефіцієнт ліквідності	високий
Забезпеченість оборотних активів власними оборотними коштами	вище середнього
Забезпеченість запасів «нормальними» джерелами фінансування	висока
Рентабельність активів, %	середня
Усього	високий
В цілому за всіма показниками	вище середнього

Джерело: статистична звітність підприємства

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження рівень економічної безпеки оцінюється як недостатній, тобто діяльність підприємства схильна до ризиків на рівні «вище середнього», що дозволяє зробити висновок про потребу в розробці рекомендацій щодо зниження ризиків.

Проведений аналіз економічної безпеки підприємства дозволяє зробити висновок, що управління фінансами підприємства організовано недостатньо якісно, що позначилося недостатньою ліквідністю балансу - короткострокові кредити і позики не забезпечені найбільш ліквідними активами, коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативам, а значить у підприємства є

проблеми з платоспроможністю, фінансова стійкість оцінюється як кризова, що обумовлено високою величиною запасів у підприємства, підприємство сильно залежить від позикового капіталу, власних оборотних коштів недостатньо для забезпечення оборотних активів.

Показники рентабельності істотно знизилися, що обумовлено зниженням прибутку підприємства. Відповідно, ефективність використання активів і пасивів погіршилася.

Загрозами економічної безпеки підприємства є наступні: недостатній темп зростання доходів і прибутку, високі витрати, зростання запасів, висока дебіторська заборгованість, висока залежність від позикового фінансування і високі процентні платежі по кредитах.

Відповідно, потрібно розробити рекомендації щодо зниження впливу зазначених загроз на економічну безпеку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВИРОБНОЧО-ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ» АМАРАНТ ТВ

Результати проведеного аналізу господарської діяльності підприємства і ідентифікованих ризиків дозволили сформулювати наступні рекомендації:

- для зниження ризику неплатоспроможності покращити управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження системи резервування і факторингу;
- для зниження ризиків, пов'язаних із постачанням продукції, змінити систему управління запасами;
- для зниження ризиків перевищення вартості сировини і матеріалів покращити управління закупівлями.

Розглянемо рекомендації докладніше.

1. Для покращення системи управління запасами пропонується використання системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

2. Для покращення управління дебіторською заборгованістю використати страхування за допомогою факторингу. У здійсненні факторингової угоди беруть участь три сторони:

- фактор - посередник, в якості якого може виступати комерційний банк або спеціалізована факторингова компанія;
- постачальник;
- покупець.

Фінансові відносини в рамках факторингу закріплюються договором факторингу, в якому визначається конкретний вид фінансування, що відображає інтереси сторін в рамках чинного законодавства.

Кошти, що направляються на створення резерву сумнівних боргів, є позареалізаційними витратами, тобто зменшують розмір податку з прибутку.

Якщо резерв не було використано протягом наступного за його створенням року, то він приєднується до оподаткованого прибутку.

Резерви по сумнівних боргах можуть створюватися не обов'язково в кінці року, але повинні бути дотримані наступні умови:

- проведення інвентаризації дебіторської заборгованості;
- виявлення в ході інвентаризації сумнівних боргів;
- періодичність інвентаризації дебіторської заборгованості та порядок створення резерву по сумнівних боргах повинні бути затверджені в обліковій політиці організації.

Сформований резерв використовується в наступному звітному році при списанні дебіторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності, або якщо ця заборгованість визнається нереальною для стягнення до закінчення терміну позовної давності.

Заборгованість списується окремо по кожному зобов'язанню за умови:

- проведення інвентаризації дебіторської заборгованості;
- складання письмового обґрунтування необхідності списання заборгованості;
- формування наказу (розпорядження) керівника організації про списання заборгованості.

Дебіторська заборгованість для цілей створення резерву повинна розділятися на нормальну і сумнівну заборгованість.

Розрахунок резерву проводиться множенням дебіторської заборгованості певної групи на встановлений відсоток резервування. Ставки відсотка резервування встановлюються керівництвом компанії і переглядаються щорічно, в залежності від результатів і аналізу «збирання» заборгованості. Відсотки резервування на 2020 рік представлені в табл. 3.1.

У тому випадку, якщо встановлений відсоток резервування не відповідає умовам взаєморозрахунків і специфіці взаємин з певним замовником, керівництво компанії може прийняти рішення або про

застосування особливого відсотка резервування по взаєморозрахунках з даним замовником, або виключити заборгованість даного замовника при визначенні бази розрахунку резерву.

Таблиця 3.1

Відсотки резервування для різних груп рахунків дебіторської заборгованості в 2020 р.,%

Групи рахунків	Відсоток резервування
Менше 30 днів	1 %
Від 30 до 60 днів	5%
Від 60 до 90 днів	20%
Від 90 до 180 днів	30%
Більше 180 днів	100%

Джерело: регламенти підприємства

3. З метою зниження ризиків, пов'язаних із постачанням, необхідно удосконалення політики відбору постачальників.

На підприємстві відсутня розроблена схема відбору постачальників, тому рекомендується використовувати наступний алгоритм вибору постачальника: рис. 3.1.

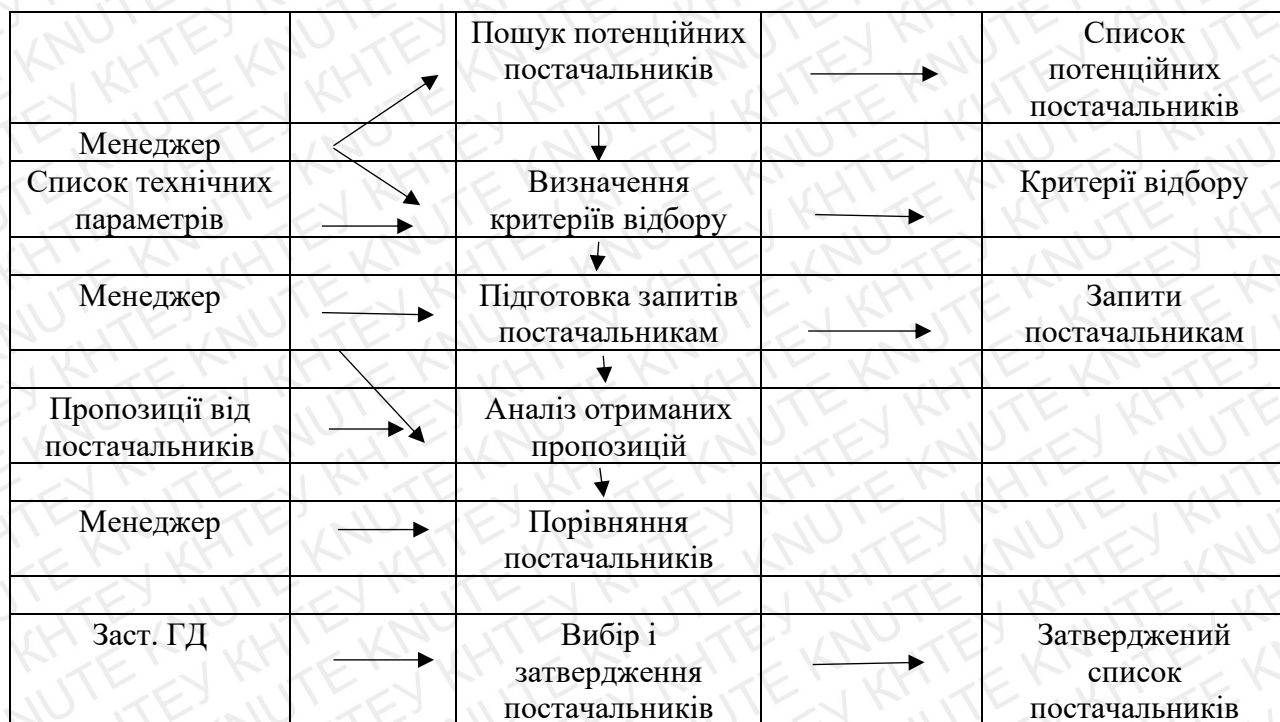


Рис. 3.1. Схема відбору постачальників

Джерело: регламенти підприємства

Дана схема дозволить більш якісно організувати процес відбору постачальників, з урахуванням якості сировини, цінової політики, кредитної політики тощо.

Розглянемо діючих постачальників сировини і матеріалів з метою визначення найбільш дешевих шляхів забезпечення підприємства продукцією.

Для порівняння недостатньо спиратися тільки на закупівельні ціни. Слід враховувати виплату відсотків банку за взяття кредиту для готівкової оплати. Згідно з угодою з банком, відсоток за кредит дорівнює 20%. Величина банківського відсотка розраховується за формулою (3.1):

$$A = K * D / 360 * C / 100, \quad (3.1)$$

де K - величина кредиту;

D - число днів в році, на яке береться кредит;

C - процентна ставка по кредиту.

Проведений аналіз представлений в табл. 3.2.

Таким чином, можемо зробити висновки, що Постачальник № 1 став менш вигідним постачальником. Його можна замінити Постачальником № 2, який поставляє такий же матеріал. Те, що для співпраці з цією організацією буде потрібно взяття кредиту для передплати не складає проблеми, так як навіть з урахуванням відсотків витрати на придбання матеріалів будуть менше на $192,15 - 177,6 = 14,55$ тис. грн. (або на $177,6 / 192,15 * 100 - 100 = 7,57\%$).

Комплексна оцінка сировини за критерієм якості (табл. 3.3) проходить за наступними критеріями:

- якість продукції: повністю відповідає стандартам (5), рідко зустрічається неякісний товар (4), часто зустрічається неякісний товар (3), 5-10% не відповідає стандартам (2), $> 10\%$ не відповідає стандартам (1);

Таблиця 3.2

Комплексна оцінка постачальника за критерієм фінансового ризику

Умова поставки	Значення, тис. грн.
Постачальник 1 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Ціна 1 партії - 4% знижки + транспортні послуги ЗАКУПВЕЛЬНА ЦІНА	200,0 $200,0 * 4 / 100 = 8$ 0,15 $200,0 - 8 + 0,15 = 192,15$
Постачальник 2 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Транспортні витрати включені. Ціна 1 партії - 2,5 % знижки + процент по кредиту ЗАКУПВЕЛЬНА ЦІНА	180 $180 * 2,5 / 100 = 4,5$ $180 * 21 / 360 * 20 / 100 = 2,1$ $180 - 4,5 + 2,1 = 177,6$
Постачальник 3 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Ціна 1 партії - 5 % знижки + 3 % від суми замовлення за транспортні послуги ЗАКУПВЕЛЬНА ЦІНА	230 $230 * 5 / 100 = 11,5$ $230 * 3 / 100 = 6,9$ $230 - 11,5 + 6,9 = 225,4$
Постачальник 4 Форма оплати: безготівковий розрахунок. Термін оплати: 21 день. Транспортні витрати включені. Ціна 1 партії - 5 % знижки + процент по кредиту ЗАКУПВЕЛЬНА ЦІНА	220 $220 * 5 / 100 = 11$ $220 * 21 / 360 * 20 / 100 = 2,57$ $220 - 11 + 2,57 = 211,57$

Джерело: розраховано автором

- наявність особливих властивостей товару: має унікальні властивості (5), досить оригінальні (4), матеріали цікаві (3), трохи відрізняються від подібних (2), нічим не відрізняється від аналогів (1);
- надійність: ніяких претензій від покупців не надходило (5), використовується довго і претензії надходять рідко (4), претензії надходять часто (3), до матеріалів є постійні претензії (2), матеріали швидко приходять в непридатність (1);

- наявність браку: брак не зустрічається (5), рідко зустрічається дрібний брак (<1%) (4), брак зустрічається в 1-2% поставок (3), зустрічається невеликий брак в > 2% (2), постійний і великий брак (1);
- відчуття при дотику продукції: всі матеріали приємні на дотик (5), майже всі матеріали приємні на дотик (4), на дотик приємні близько 50% матеріалів (3), майже всі матеріали неприємні на дотик (2), всі матеріали неприємні на дотик (1);
- обслуговування: не вимагає спеціального догляду (5), рідко вимагає спеціального догляду (4), половина матеріалів вимагає спеціального догляду (3), більше 80% матеріалів вимагають спеціального обслуговування (2), потрібне спеціальне обслуговування, незручні в експлуатації всі матеріали (1);
- зовнішній вигляд продукції: бездоганний зовнішній вигляд (5), гарний зовнішній вигляд (4), середній зовнішній вигляд (3), поганий зовнішній вигляд (2), матеріали взагалі не виглядають (1);
- визнаність матеріалів, ставлення до нього клієнтів: з точки зору клієнта, якість перевершує конкурентів (5), з точки зору клієнта, якість трохи перевершує конкурентів (4), якість однакова з якістю конкурентів (3), якість нижче конкурентів (2), матеріали неконкурентоспроможні (1);
- склад матеріалів: натуральні (5), більше 80% натуральні, решта штучні і синтетичні замінники (4), більше 50% натуральні, решта штучні і синтетичні замінники (3), синтетичні матеріали високої якості (2), синтетичні матеріали низької якості (1).

В табл. 3.3:

- 1 – Постачальник № 1.
- 2 – Постачальник № 2.
- 3 – Постачальник № 3.
- 4 – Постачальник № 4.

Таблиця 3.3

Вагові коефіцієнти параметрів оцінки сировини за критерієм «Якість»

Параметри	Оцінка за цим параметром				Вага дан-ного параметра	Складові оцінки			
	1	2	3	4		1	2	3	4
якість виготовлення	4	5	5	5	0,14	$4 \cdot 0,14 = 0,56$	$5 \cdot 0,14 = 0,7$	$5 \cdot 0,14 = 0,7$	$5 \cdot 0,14 = 0,7$
«родзинка»	3	5	5	5	0,20	$3 \cdot 0,2 = 0,6$	$5 \cdot 0,2 = 1,0$	$5 \cdot 0,2 = 1,0$	$5 \cdot 0,2 = 1,0$
надійність	4	5	5	4	0,08	$4 \cdot 0,08 = 0,32$	$5 \cdot 0,08 = 0,40$	$5 \cdot 0,08 = 0,40$	$4 \cdot 0,08 = 0,32$
наявність браку	3	5	5	4	0,13	$3 \cdot 0,13 = 0,39$	$5 \cdot 0,13 = 0,65$	$5 \cdot 0,13 = 0,65$	$4 \cdot 0,13 = 0,52$
відчуття при дотику	3	5	4	4	0,10	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	$5 \cdot 0,1 = 0,5$	$4 \cdot 0,1 = 0,4$	$4 \cdot 0,1 = 0,4$
сервіс	4	5	5	4	0,08	$4 \cdot 0,08 = 0,32$	$5 \cdot 0,08 = 0,4$	$5 \cdot 0,08 = 0,4$	$4 \cdot 0,08 = 0,32$
зовнішній вигляд	4	5	5	5	0,15	$4 \cdot 0,15 = 0,6$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$
визнаність	3	4	5	5	0,07	$3 \cdot 0,07 = 0,21$	$4 \cdot 0,07 = 0,28$	$5 \cdot 0,07 = 0,35$	$5 \cdot 0,07 = 0,35$
склад	4	4	4	4	0,05	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$
Усього	x	x	x	x	1,0	3,5	4,88	4,85	4,56

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних табл. 3.3 видно, що лідером, хоча і з маленькою перевагою, є Постачальник № 2. 4 позиція Постачальника № 1 говорить про те, що підприємству варто задуматися про зміну цього постачальника на іншого - в даному випадку на Постачальника № 2.

Представимо далі ефективність запропонованих рекомендацій.

1. Поліпшення системи управління запасами.

Розрахуємо параметри системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Таблиця 3.4

Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

№ п/п	Показник	Порядок розрахунку	Значення показника
1	Потреба	-	10000
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	розрахунок	6
3	Час поставки, дні	дані підприємства	10
4	Можлива затримка у поставках, дні	дані підприємства	4
5	Очікуване денне споживання	[1] / [число робочих днів]	45
6	Очікуване споживання за час поставки	[3]*[5]	450
7	Максимальне споживання за час поставки	([3] + [4]) * [5]	630
8	Гарантійний запас	[5] * [4]	180
9	Максимальне бажане замовлення	[8] + [2] * [5]	450
10	Розмір замовлення	[9] - [поточний запас] + [6]	270

Джерело: розраховано автором

При розрахунку інтервалу між замовленнями була використана формула (3.2):

$$T_{M3} = \frac{N \times Q^*}{S} = \frac{226 \times 259}{10\,000} = 6 \text{ (дн.)}. \quad (3.2)$$

Максимальний бажаний запас:

$$MЖЗ = Z_s + t_{M3} * П_D \quad (3.3)$$

МЖЗ - максимальний бажаний запас;

Z_s - гарантійний (страховий) запас, рівний 180 од.;

t_{M3} - інтервал часу між замовленнями, 6 дн.;

$П_D$ - очікуване денне споживання, 45 од.

$$MЖЗ = Z_s + t_{M3} * П_D = 225 + 6 * 45 = 450 \text{ (од.)}.$$

Розмір замовлення (Q_i) визначається за формулою (3.4):

$$Q_i = MЖЗ - Z_{Ti} + ОП - Z_{Ti}, \quad (3.4)$$

$MЖЗ = 450$ од.;

Z_{Ti} - рівень поточного запасу при видачі замовлення i , рівний 225 од.;

Z_{ti} - рівень запасу в поставці, не отриманого до моменту видачі замовлення i , рівний 225 од.;

ОП - очікуване споживання за час виконання замовлення, рівне 225 од.

$$Q_i = MЖЗ - Z_{Ti} + ОП - Z_{ti}, \text{ или } Q_i = 450 - 630 + 450 = 270 \text{ (од.)}.$$

Моделювання рівня запасів показало, що поставка виданого замовлення прийде на 7-й день (через 6 днів.). Наступне замовлення повинне бути виконане через 6 дн., тобто на 14-й день.

$$Q_2 = 270 \text{ шт.}; Q_3 = 315 \text{ шт.}; \text{ і т.д.}$$

Без затримок друге замовлення прийде на 1-й день і т.д.

Таким чином, запропонована система управління запасами дозволить збалансувати рівень запасів і знизить відволікання коштів з обороту, що, в свою чергу, збільшить грошові кошти, тобто найбільш ліквідні активи підприємства.

2. Резервування і факторинг.

У табл. 3.5 представлені розрахунки щодо резервування дебіторської простроченої заборгованості.

Таблиця 3.5

Розрахунок резерву по сумнівних боргах окремих дебіторів на 31.12.2019г.,
тис. грн.

	до 30дн.	31-60дн.	61-90дн.	91-180 дн.	181-360 дн.
Прострочена дебіторська заборгованість замовників	8305	2048	1593	869	393
Відсоток резервування	1	5	20	30	100
Резерв по сумнівним боргам	83	102	319	261	393
Прострочена дебіторська заборгованість замовників (за мінусом резерву по сумнівних боргах)	8222	1946	1274	608	0
Залишок дебіторської заборгованості	36397 – 1158 = 35239				
Залишок простроченої дебіторської заборгованості	13208 – 83 – 102 – 319 – 261 – 393 = 13208 – 1158 = 12050				

Джерело: розраховано автором

Таким чином, введення системи резервування дозволить знизити величину дебіторської заборгованості в 2020р. на 1158 тис. грн.

Результатом запропонованої системи резервування є зниження величини дебіторської заборгованості, збільшення витрат організації та зниженні в результаті цього оподатковуваного прибутку, що спричиняє зниження податкових платежів на прибуток і зростання чистого прибутку:

- зниження величини дебіторської заборгованості на 1158 тис. грн.;
- збільшення інших витрат на суму резерву, тобто на 1158 тис. грн.;
- зниження податку на прибуток на $1158 * 0,2 = 232$ тис. грн.

Ефективність факторингу для даного підприємства приведена нижче (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності організації факторингу по простроченій дебіторській заборгованості, тис. грн.

Показники	Прогноз	
	Усього, 2019 рік	Дебіторська заборгованість при факторингу, тис. грн.
Залишки за рахунками дебіторів, тис. грн.	35239	$35239 - 13208 = 22031$
Сума погашеної заборгованості, тис. грн.	30985	$30985 + 13208 = 44193$
Сума, погашена факторинговою компанією і комісія 10%	-	$12050 * 0,1 = 1205$
Період інкасації боргів, дні	$35239 / 30985 * 365 = 415,11$	$22031 / 44193 * 365 = 181,96$

Джерело: розраховано автором

Таким чином, стає очевидним, що період інкасації боргів знизиться в результаті реалізації факторингових операцій на 233,15 дні, що вплине на прискорення залучення фінансових коштів в короткостроковому періоді.

3. Поліпшення системи відбору постачальників.

Згідно проведених раніше розрахунків, собівартість закупівлі матеріалів знизиться на 7,57%, що складе економію в сумі $8235 * (1 - 0,0757) = 7612$ тис. грн.

В табл. 3.7 показано, як зміняться ризики в результаті запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

Прогноз зміни ризиків підприємства

Найменування показника	2019	Прогноз
Ринковий ризик		
Темп приросту доходу від продажів	високий	низький
Маржа	низький	низький
Контрольованість витрат (відхилення коефіцієнтів витрат)	високий	нижче середнього
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	нижче середнього	нижче середнього
Усього	вище середнього	нижче середнього
Операційний і інвестиційний ризик		
Частка необоротних активів у валюті балансу, %	низький	низький
Оборотність активів (разів на рік)	вище середнього	нижче середнього
Тривалість обороту запасів, дні	середній	нижче середнього
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	низький	середній
Рівень операційного важеля	високий	низький
Усього	середній	нижче середнього
Фінансовий ризик		
Коефіцієнт ліквідності	високий	низький
Забезпеченість оборотних активів власними оборотними коштами	вище середнього	низький
Забезпеченість запасів «нормальними» джерелами фінансування	високий	низький
Рентабельність активів, %	середній	низький
Усього	високий	низький
В цілому за всіма показниками	вище середнього	нижче середнього

Джерело: побудовано автором

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження рівень економічної безпеки оцінюється як достатній, тобто діяльність підприємства схильна до ризиків на рівні «нижче середнього», що дозволяє зробити висновок про ефективність запропонованих рекомендацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних бізнес-умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання завжди пов'язана з ризиком та можливими втратами, тому виникає потреба в певному механізмі, який би дав змогу найраціональнішим способом урахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент. Управління ризиком у системі ринкових відносин є об'єктивно необхідним завданням, вирішення якого вимагає нових підходів до вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування ризик-менеджменту.

Управління ризиками для підприємств складається з трьох основних процесів: визначення ризиків та визначення пріоритетів; стратегія ризику; управління та контроль ризиків.

Аналіз ризиків підприємства дозволяє зробити висновок, що управління фінансами підприємства організовано недостатньо якісно, що позначилося недостатньою ліквідністю балансу - короткострокові кредити і позики не забезпечені найбільш ліквідними активами, коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативам, а значить у підприємства є проблеми з платоспроможністю, фінансова стійкість оцінюється як кризова, що обумовлено високою величиною запасів у підприємства, підприємство сильно залежить від позикового капіталу, власних оборотних коштів недостатньо для забезпечення оборотних активів. На підприємстві показники рентабельності істотно знизилися, що обумовлено зниженням прибутку підприємства. Відповідно, ефективність використання активів і пасивів погіршилася.

Ризиками діяльності підприємства є наступні: недостатній темп зростання доходів і прибутку, високі витрати, зростання запасів, висока дебіторська заборгованість, висока залежність від позикового фінансування і високі процентні платежі по кредитах.

За підсумками проведеного дослідження підприємству рекомендується:

- поліпшити управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження системи резервування і факторингу;
- змінити систему управління запасами;
- поліпшити управління закупівлями сировини і матеріалів з метою зниження їх вартості.

Запропоновані рекомендації дозволять істотно поліпшити показники діяльності: показники динаміки вартості майна і капіталу, показники рентабельності і ділової активності, а також ліквідності і операційної надійності.

За підсумками проведеного дослідження рівень ризиків оцінюється як достатній, тобто діяльність підприємства схильна до ризиків на рівні «нижче середнього», що дозволяє зробити висновок про ефективність запропонованих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерства фінансів України от 14.09.2012 № 995 - zakon.rada.gov.ua.
2. Атамас П., Крамаренко Г. Роль бухгалтерського обліку в управлінні ризиками підприємства. // Академічний огляд, 2016. - № 31. - С. 60–69.
3. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. // Причорноморські економічні студії, 2017. - Вип. 17. - С. 91–94.
4. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах // Економіка. Фінанси. Право, 2017. - № 5/2. - С. 38–40.
5. Бугай В.З., Мацюк О.В. Ризик-менеджмент як інструмент підвищення ефективності господарювання. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2017. - № 5. – С. 35-40.
6. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2014. - № 1 (28). - С. 39-50.
7. Великанова М.В. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. // Підприємництво, господарство і право, 2017. - № 12. - С. 20–24.
8. Вигівська І., Макарович В. Обліково-аналітичне забезпечення управління ризиками факторингового бізнесу: монографія. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. - 140 с.
9. Вітлінський В.В., Рамазанов С.К. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень. Монографія. – К. : КНЕУ, 2012. – 480с.

- 10.Вітлінський В.В., Верченко П.І. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2016. – С. 106.
- 11.Воронко Р., Вовчик Н. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. // Міжнародний науковий журнал, 2018. - № 3–4. - С. 49–58.
- 12.Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту підприємств. // Агросвіт, 2019. - № 5. – С. 92-98.
- 13.Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics, 2018. - № 12. - С. 61–68.
- 14.Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. - Черкаси, 2019. - 278 с.
- 15.Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. // Економіка і суспільство, 2019. - № 20. – С. 229-236.
- 16.Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.В. Кривда. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. - 49 с.
- 17.Єршова Н.Ю., Ткаченко М.О., Гаркуша В.О. Економічна безпека підприємства: науково-практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2019. - Т. 2. - № 29. - С. 130–141.
- 18.Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії «ризик». // Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (Київ, квітень 2016 р.). - Київ, 2016. - С. 26–27.
- 19.Занора В.О., Недотопа І.Ю. Ризики, загрози, небезпеки, можливості: взаємоузгодження категорій. // Економічна безпека України: тези

- доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 22 квітня 2016 р.). - Львів, 2016. - С. 105–107.
20. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. - 224 с.
21. Зачосова Н.В. Поняття фінансової безпеки як наукової та управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями виклику, небезпеки, загрози і ризику. // Вісник Черкаського університету. Економічні науки, 2019. - № 2. - С. 34–40.
22. Іонін Є. Діагностика відповідності платоспроможності базовим концепціям бухгалтерського обліку. // Фінанси, облік, банки, 2019. - № 1 (24). - С. 129–137.
23. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. // Международный электронный научный журнал, 2016. - № 10. - Т. 2. - С. 11 – 16.
24. Кривда О.В. Ризики бізнес-процесів та способи зменшення їх негативних наслідків. // Економіка та суспільство, 2016. - № 2. - С. 304–307.
25. Левицька А.В. Управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки учасників електроенергетичного ринку: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Економічна безпека: Держава. Регіон. Підприємство», (20 грудня 2018 р. – 20 січня 2019 року) / Левицька А.В., Гриценко А.А. – Полтава, 2019.
26. Левицька А. В. Управління ризиками компанії при переході на нову модель ринку / А. В. Левицька, А. А. Гриценко // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2019. – № 1 (7). – С. 26-31.
27. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т.Л. Мостенська,

- Н.С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету, 2010. – № 3(7). – С. 72–79.
28. Мостенська Т.Л., Білан Ю.В., Мостенська Т.Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. // Актуальні проблеми економіки, 2015. - № 8. – С. 193-203.
29. Небава М.І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. - 73 с.
30. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2015. - Вип. 2 (19).
31. Савчук В. Основи ризик-менеджменту підприємства: навч. посіб. - Дніпро, 2019. - 280 с.
32. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. // Економіка і суспільство, 2018. - № 15. - С. 732-738.
33. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. // Вісник соціально-економічних досліджень, 2015. - Вип. 3. - № 58. - С. 221-227.
34. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2019. - № 1. – С. 70-79.
35. Стадник В. В., Йохна В. М. Функціональні стратегії у забезпеченні ризикозахищеності підприємства в процесі інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету, 2015. - № 2. – Т. 2. - С. 95–99.
36. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: Політехніка, 2012. – 200 с.

- 37.Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: монографія / В.А. Вергун, О.І. Ступницький, І.І. Черленяк [та ін.]; за заг. ред. д-ра держ. упр. І.І. Черленяка. – Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. – 460 с.
- 38.Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 20.
- 39.Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – М.: Омега-Л, 2012. – С. 82.
- 40.Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление рисками). – М.: Экзамен, 2016. – С. 54.
- 41.Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. - 2018. - № 1 (53). - С. 44–52
- 42.Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 2016 – С. 129.
43. Краснов В., Козменкова С. Принцип непрерывности деятельности: сущность и экономическая обусловленность. // Международный бухгалтерский учет, 2017. - Т. 20. - № 19. - С. 1147–1162.
- 44.Кузьмин Е. А. Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами: [монография] / Е. А. Кузьмин; [отв. ред. Ф. Я. Леготин]. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2012. – 184 с.
- 45.Уткин Э.А. Риск-менеджмент. – М.: Проспект, 2016. – С. 73.
- 46.Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и Ко, 2018. – С. 93.
- 47.Ніколайчук М.В., Терещенко О.О. Ідентифікація ризиків підприємства // Друга Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Інновації та традиції в сучасній науковій думці» (15–17 серпня 2013 р.) - init-konf.org.
- 48.Поняття ризику і невизначеності - www.analizplus.com.

- 49.Ткаченко С. Є. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. - <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1070/1/21.pdf>
50. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. - <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1. - Основні ознаки нової і старої парадигм ризик-менеджменту

Джерело: сформовано на основі опрацювання [5, с. 35-40]

Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту

Стандарт	Сутність стандарту
ISO 31000:2018 Управління ризиками. Принципи та рекомендації	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством та (або) проектами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві
BASEL II: Міжнародні стандарти вимірювання капіталу — доопрацьована угода	Містить критерії регулювання банківської діяльності, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому. Він наказує обов'язкове управління ризиками і вимагає поліпшити забезпеченість власним капіталом. За допомогою спеціальних рейтингів фінансові установи оцінюють кредитні ризики позичальників.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою компанії і організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [34, с. 70-79]

Характеристики ризик-менеджменту залежно від стратегічних підходів до формування програми ризик-менеджменту

Характеристики ризик-менеджменту	Стратегічний підхід до формування програми ризик-менеджменту			
	Консерватор	Максимізатор	Менеджер	Прагматик
Цілі управління ризиками	Контроль втрат. Забезпечення безпеки системи.	Винагорода за прийнятті ризики. Прибуток від купівлі або продажу ризиків.	Вплив на ризики за допомогою низки заходів.	Диверсифікація. Уникнення крупних концентрацій ризику.
Стратегічна спрямованість ризик-менеджменту	Низький ризик-апетит. Мінімізація ризиків з метою мінімізації збитків. Стабілізація результатів.	Високий ризик-апетит. Максимізація підвищення прибутку за максимальних (прийнятих) ризиків.	Середній ризик-апетит. Стратегічні рішення, спрямовані на підвищення вартості.	Стратегічні вигоди стосуються отримання вигоди від комплексу різних, можливо не пов'язаних ризиків.
Особливості управління ризиками	Жорсткі ліміти, обмеження і регулятори. Контроль за торговими операціями банку або страховими компаніями.	Гнучкі можливості.	Формальні політики і стандарти.	Гнучкі можливості, високий ступінь комунікації і компетенції. Управління портфелем ризиків.
Підходи до аналізу і оцінювання ризиків	Стрес-тестування. Аналіз чутливості. Сценарний аналіз.	Моделі ціноутворення, методи рейтингових агенцій. Оцінка і резервування торгових операцій банківської і страхової діяльності.	Економічний капітал і додана вартість. Винагорода за ризик і бюджетування.	Спрощений економічний капітал.

Продовження табл. 1

Характеристики ризик-менеджменту	Стратегічний підхід до формування програми ризик-менеджменту			
	Консерватор	Максимізатор	Менеджер	Прагматик
Звіти з управління ризиками	Дотримання лімітів. Вплив на ризики, що виникли.	Співвідношення прибутку і ризиків, що пов'язані з ним.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, бюджет на ризики.	Концентрація ризиків: втрати, що виникають через великі позиції в одному активі або на певному ринку. Консолідований звіт про ризики
Середовище домінування ризику	Крах	Підйом	Стримане	Невизначене

Джерело: сформовано на основі опрацювання [50]

Основні відмінності концепцій фрагментарного, комплексного та інтегрованого ризик-менеджменту

Фрагментарний ризик-менеджмент	Комплексний ризик-менеджмент	Інтегрований ризик-менеджмент
Мета – мінімізація втрат за окремими операціями та в окремих підсистемах	Мета – мінімізація втрат та максимізація вартості компанії	Мета – зростання потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу
Ризик-менеджмент – джерело додаткових витрат	Ризик-менеджмент – необхідна функція управління	Ризик-менеджмент – джерело створення конкурентних переваг
Спеціалізований ризик-менеджмент: управління окремими видами ризиків	Розширений ризик-менеджмент: оцінка сукупного впливу факторів, що виступають джерелом ризику	Всеохоплюючий ризик-менеджмент: розглядають усі ризики і можливості організації
Не передбачає виділення функції управління ризиком	Ризик-менеджмент – автономна сфера загального управління	Ризик-менеджмент інтегрований в управлінські процеси та прийняття рішень
Кожен підрозділ самостійно управляє ризиками (відносно деяких своїх функцій)	Управління ризиками здійснюється як на рівні функціональних підрозділів (відносно своїх функцій), так і спеціалізованим відділом (фахівцем)	Всі управлінські та операційні процеси формалізовані з урахуванням ризику; управління ризиками координує вище керівництво
Ситуативний ризик-менеджмент: ризиками управляють, якщо менеджери вважають це потрібним	Постійний ризик-менеджмент: управління ризиками носить циклічний характер	Неперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками триває безупинно

Джерело: сформовано на основі опрацювання [15, с. 229-236]

Стратегічне управління ризиками спрямоване на забезпечення довгострокового існування підприємства та передбачає визначення рівнів ємності ризику і ризик-апетиту. Ці порогові значення затверджено в положеннях, що встановлюють стандарти ризик-менеджменту. Таке управління реалізується власниками (акціонерами) і контролюється спостережною радою.

Тактичне управління ризиками спрямоване на реалізацію стратегії управління ризиками за допомогою відповідних методів та процедур терміном на 1–3 роки. Таке управління реалізує керівництво підприємства (правління або комітет з ризик-менеджменту). Тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління ризиками є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у певній господарській ситуації методів і прийомів управління відповідно до зазначеної толерантності до ризику

Оперативне управління ризиками спрямоване на постійне виявлення, кількісне та якісне оцінювання ризиків, реалізацію управлінських рішень впливу на ризик, контроль та моніторинг ризиків. Таке управління здійснює структурний підрозділ з ризик-менеджменту, спираючись на щоденну діяльність інших підрозділів

Рис. 1. – Напрямки управління ризиками

Джерело: сформовано на основі опрацювання [12, с. 92-98]

Технологічна сфера: форс-мажорні обставини; високі темпи НТП; неефективний менеджмент

Виробничо-господарська сфера: конкуренція; зміна вподобань споживачів; перебої у постачанні

Фінансово-економічна сфера: зниження прибутків; погіршення платоспроможності; втрата фінансової стійкості

Соціальна сфера: виробництво соціально небезпечної продукції; скорочення чисельності персоналу; погіршення іміджу

Рис. 2. – Фактори виникання ризиків

Джерело: сформовано на основі опрацювання [28, с. 193-203]

Погляди вчених на заходи попередження і мінімізації ризику

Вчений, джерело	Методи та засоби впливу на ризик
І. Балабанов, Є. Уткін	Засоби розв'язання ризиків: уникнення, утримання, передача ризику. Прийоми зниження ступеня ризику: диверсифікація, лімітування, страхування та самострахування.
І.О. Бланк	Система внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків: запобігання (уникнення), лімітування, хеджування, диверсифікація, розподіл, самострахування. Пропонує страхувати ризиків, які неможливо нейтралізувати за рахунок внутрішніх механізмів.
В.П. Буянов, К.А. Кірсанов, Л.М. Михайлов	Реакція організації та можливі засоби зниження ризиків об'єднано у 5 груп: уникнення; прийняття на себе; скорочення втрат; трансфер (передача) іншому суб'єкту господарювання; страхування.
В.В. Вітлінський, П.І. Верченко	Зовнішні: розподіл ризику, зовнішнє страхування. Внутрішні: лімітування, диверсифікація, створення резервів, здобуття додаткової інформації, методи (способи) оптимізації (зниження) ризику.
Л. Временко	На ступінь ризику можна впливати через його збереження, передачу та попередження.
В.М. Гранатуров	Засоби розв'язання ризику: уникнення, зниження та прийняття.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [38, с. 20; 45, с. 73; 39, с. 82; 40, с. 54; 10, с. 106; **Error! Reference source not found.**, с. 26-28; 42, с. 129]