

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Оброблення ризиків в діяльності підприємства »

(за матеріалами «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА», м.Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Бабаєва
Турала Ельшада огли

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБРОБЛЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1 Класифікація ризиків у діяльності підприємств.....	6
1.2 Підходи до управління ризиками на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОБРОБЛЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА».....	14
2.1. Аналіз системи управління та організаційної структури підприємства.....	14
2.2 Система оброблення ризиків на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ОБРОБЛЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»	24
3.1. Шляхи зниження впливу ризиків на діяльність	24
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Сучасні умови розвитку бізнесу в Україні характеризуються високим ступенем невизначеності, залежністю від великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників підприємницької діяльності та зростаючим рівнем ризику. У цих умовах, крім звичайних ризиків, виникають ризики, спричинені різними кризовими явищами, нестабільністю економічного та політичного розвитку, високим рівнем інфляції, відсутністю чіткої законодавчої бази та її частими змінами, використанням застарілих технологій та морально застарілого обладнання, низьким рівнем економічної культури тощо.

У цьому контексті компанії повинні мати можливість оцінювати рівень можливого впливу ризику та управляти ним для його зменшення. Підприємці потребують знань теорії ризиків та практичного застосування цих знань, щоб своєчасно враховувати фактори ризику при прийнятті важливих управлінських рішень, а також мати навички організації процесів оцінки та зниження ризиків, які дозволять компаніям швидко адаптуватися до нестабільних і швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Різноманітні аспекти теорії ризиків знайшли відображення в наукових працях таких західних вчених, як Р. Кантільон, Дж. М. Кейнс, Дж. Мілль, Ф. Найт, А. Сміт, Й. Шумпетер, які займались вивченням цієї проблеми одними з перших. Значний внесок у розвиток ризикології зроблено такими вченими-економістами, як М. Бромвич, Г. Марковіц, Д. Мессена, Дж. Нейман, Р. Тобін, У. Шарп та іншими. В останній час наукова проблематика вивчення ризиків отримала розвиток у роботах і багатьох вітчизняних науковців: В. В. Вітлінського, О. С. Дубрової, І. Ю. Івченко, С. М. Клименко, С. І. Наконечного, В. В. Петренка, Р. В. Романова, С. С. Свірідової, О. Л. Устенка, В. В. Чепурка, В. В. Черкасова, А. І. Яковлева.

Аналіз праць цих та багатьох інших фахівців дозволяє зробити висновок, що в сучасних теоретичних і практичних умовах трактування природи ризику, його основних характеристик, елементів та атрибутів, методів оцінки та управління є неоднозначним. Існує недостатня кількість теоретичних досліджень щодо ризиків, відсутнє комплексне вивчення цього питання та бракує робіт з комплексної оцінки та управління ризиками.

Все це зумовило об'єктивну необхідність дослідження ризиків у підприємницькій діяльності, підвищило потребу в адаптації існуючих методів оцінки ризиків до умов їх практичного застосування на підприємствах з метою створення ефективної системи управління ризиками.

Метою даної роботи є розробка заходів вдосконалення підходів щодо оброблення ризиків у діяльності ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА».

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи постає для виконання ряд певних завдань:

- Розглядання класифікації ризиків у діяльності підприємств;
- Вивчення підходів до управління ризиками на підприємстві;
- Аналіз системи управління та організаційної структури підприємства;
- Розгляд системи оброблення ризиків на підприємстві;
- Дослідження шляхів зниження впливу ризиків на діяльність підприємства;
- Обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом вивчення в випускній кваліфікаційній роботі є механізм оброблення ризиків в діяльності підприємства.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є механізм оброблення ризиків в діяльності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»».

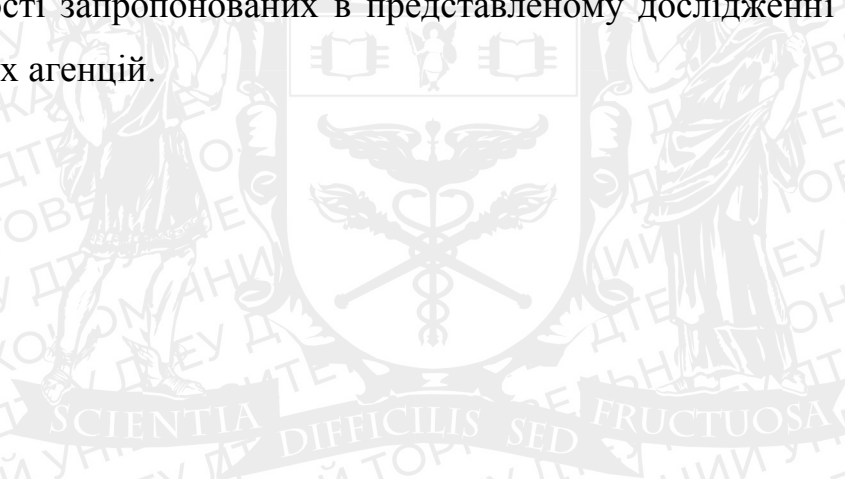
Інформаційною базою дослідження є різноманітні наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження:

- метод статистичного аналізу;
- теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження;
- метод порівняння;
- графічний метод;
- картографічний метод.

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінки, в т. ч. 5 таблиць, 5 рисунків та два додатки. Список використаних джерел містить 24 найменувань, викладених на 3 сторінках.

Практичне значення результатів досягнутих в випускній кваліфікаційній роботі полягає в можливості використання підходів щодо оброблення ризиків у діяльності запропонованих в представленому дослідженні в роботі інших рекламних агенцій.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБРОБЛЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Класифікація ризиків у діяльності підприємств

Наприкінці 20-го століття в ринковій економіці дослідження економічного ризику активно проводилося. Саме тоді виникла нова галузь науки, наука про економічні ризики - ризикологія. Зокрема, в Україні в середині 1990-х років доктор економічних наук В. Вітринський запровадив концепцію теорії ризиків, яка була розвинута в його монографії "Аналіз, оцінка та моделювання економічних ризиків" (1996). Вчений визначив категорії економічних ризиків, ввів наукове поняття "ризикологія", сформував аксіоми ризикології в економіці, запропонував систему кількісних показників рівня ризику та концептуальну схему управління ризиками, розробив ігровий метод нечіткого ієрархічного аналізу як метод інтелектуальної підтримки прийняття рішень. Його дослідження стали основою та рушієм розвитку науки про ризики в Україні, а згодом стали широко відомими за кордоном, наукові досягнення В.В. Вітлінського визнані багатьма провідними університетами світу.

Переважає більшість науковців розглядає ризик як ймовірність виникнення негативного результату від діяльності. Так, наприклад, в підручнику «Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства» за редакцією А. Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г. І. Дібніс ризик розглядається як “ймовірність виникнення втрат або зниження доходів в порівнянні з допустимим варіантом” [7, с.174]. М.І. Камлик в навчальному посібнику «Економічна безпека підприємницької діяльності» користується таким визначенням ризику: “Ризик – це ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом” [11, с.18]. Г.Л. Монастирський, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна в посібнику «Теорія організації» дають таке визначення: “Ризик – це загроза того, що підприємець понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижче тих, на які розраховував” [17, с.57].

Деякі дослідники зосереджуються на ситуаціях неминучого вибору та невизначеності в розумінні поняття "ризик". Зокрема, А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова, А. Свідерська визначають ризик як "діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності у разі неминучого вибору, яка дає змогу якісно виміряти та оцінити ймовірність досягнення бажаних результатів, невдач і відхилень від цілей" [15; 21, с. 115].

Відповідно до наведеного вище пояснення, ризик розглядається як негативне явище, що призводить до небажаних наслідків для компанії. Лише невелика кількість дослідників вважає, що ризик також може мати позитивний вплив на діяльність компанії, тобто існує можливість отримання прибутку або нульового результату. Так, у підручнику "Антикризовий менеджмент" за редакцією Е.М. Короткової зазначено, що "поняття "ризик" в економічному сенсі означає втрату, збиток, можливість яких пов'язана з існуванням невизначеності (браком інформації, недостовірністю), а також прибуток і вигоду, які можуть бути отримані лише за рахунок ризикованих дій" [8, с. 214].

Деякі експерти трактують поняття "ризик" інакше, ніж у наведеному вище визначенні, акцентуючи увагу на негативних або позитивних наслідках ризикованої діяльності. Наприклад, О. І. Ястремський у своєму підручнику "Основи теорії економічного ризику" стверджує, що "ризик можливий лише в тому випадку, якщо рішення приймаються в умовах невизначеності і якщо особа, яка приймає рішення, зацікавлена в результатах цих рішень" [18, с. 11].

Ознайомившись з різними підходами до визначення поняття "ризик", можна зробити висновок, що існує багато визначень ризику. Більшість авторів пропонують власні визначення категорії "ризик" (В.В. Вітлінський, Н.І. Машина, І.О. Волкова, В.К. Сакляренко, С.В. Мочерний та ін.) і лише деякі дослідники погоджуються з їх визначеннями. Група науковців (І.О. Волков, В.К. Сакляренко, І.Ю. Івченко, П.В. Шутов, В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна, Е.М. Короткова) у своїх визначеннях акцентують увагу лише на

негативних наслідках ризику, тоді як деякі дослідники (П. Половкін Половкін, А. Зозолохова, С. Мочерний) Половкін, А. Зозолук, Ю. Сенейко, В. Підсолонко, А. Процай, Т. Миронова, В. Василенко) розглядають позитивні аспекти ризику.

Комплексність класифікації бізнес-ризиків полягає в їх різноманітності. Компанії наражаються на ризики як у своїй поточній операційній діяльності, так і в довгостроковій стратегічній діяльності. Існують певні категорії ризиків, які впливають на всі види підприємницької діяльності, але в той же час існують специфічні ризики, які впливають лише на компанії, що працюють у певних сферах діяльності [11, с. 49].

Залежно від джерела, з якого вони виникають, усі бізнес-ризики можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики виникають безпосередньо від самої компанії. Зовнішні ризики - це ризики, які знаходяться поза контролем компанії, тобто компанія не може на них впливати, вона може лише оцінювати їх [8, с. 31].

Залежно від тривалості впливу бізнес-ризики можна поділити на короткострокові та постійні. Короткострокові ризики існують протягом певного періоду часу і в принципі можуть бути чітко ідентифіковані. Постійні ризики безперервно загрожують господарській діяльності компанії в певній географічній зоні або сфері господарської діяльності [1, с. 116].

За типом бізнес-ризики також можна поділити на виробничі, комерційні та фінансові. Операційні ризики безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю компанії, яка спрямована на максимізацію прибутку шляхом задоволення потреб і запитів клієнтів відповідно до вимог ринку.

Бізнес-ризик пов'язаний з комерційною діяльністю. Він виникає в процесі продажу товарів і послуг, вироблених або придбаних компанією.

Фінансовий ризик пов'язаний з фінансовою діяльністю. Він виникає в ході фінансових операцій і ґрунтується на тому, що капітал, цінні папери та гроші використовуються як товар [2, с. 143].

Слід зазначити, що ризики можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики - це збитки та неможливість отримання підприємцем очікуваного прибутку через порушення зобов'язань контрагентами підприємця або інші незалежні від нього обставини [12, с.54].

Внутрішні ризики залежать від здатності підприємця організувати виробництво і збут своєї продукції, включаючи ризики, що виникають в результаті діяльності самого бізнесу та його дочірніх підприємств.

Політичний ризик - це ризик націоналізації та експропріації, ризик передачі, ризик порушення контракту, ризик війни та громадянських заворушень [13].

Економічні ризики включають ризик зміни економічної ситуації, ризик несприятливої ринкової кон'юнктури, ризик оподаткування, ризик посилення конкуренції та галузеві ризики. Психосоціальний ризик - це ризик втрат психосоціального характеру через нераціональні рішення при впровадженні змін в компанії [12, с. 55]. Науково-технічні ризики - це низка ризиків, які виникають у процесі науково-дослідної та науково-технічної діяльності [12, с. 55]. Організаційні ризики пов'язані з можливістю поганої корпоративної стратегії та планування роботи, що призводить до поганої організації діяльності компанії. Виробничий ризик - це ризик зниження продуктивності праці, втрати робочого часу, надлишку або нестачі необхідних матеріалів тощо [12, с. 55]. Кадровий ризик - це ризик плинності кадрів або зниження продуктивності через зниження мотивації працівників [12, с. 56].

Ризики в управлінні бізнесом - це ймовірність того, що особа, відповідальна за організацію, не зможе виконати частину своєї діяльності, щоб економічно захистити свою діяльність від несприятливих ситуацій, як навмисних, так і ненавмисних [12, с. 56].

Ризиками при контролі трудових процесів є: неповне обстеження умов праці, виявлення відхилень від законодавства про працю, стандартів безпеки праці, норм і правил з охорони праці, рішень керівних органів, перевірка служб і підрозділів, які виконують завдання з охорони праці.

Це дослідження дозволило визначити основні класифікації бізнес-ризиків та проаналізувати бізнес-ризик в цілому. Прогнозування та своєчасне виявлення ризикових ситуацій сприяє своєчасному вирішенню проблем та розвитку бізнес-перспектив. Класифікація ризиків підприємства за сферою походження представлена на рис. 1.1.

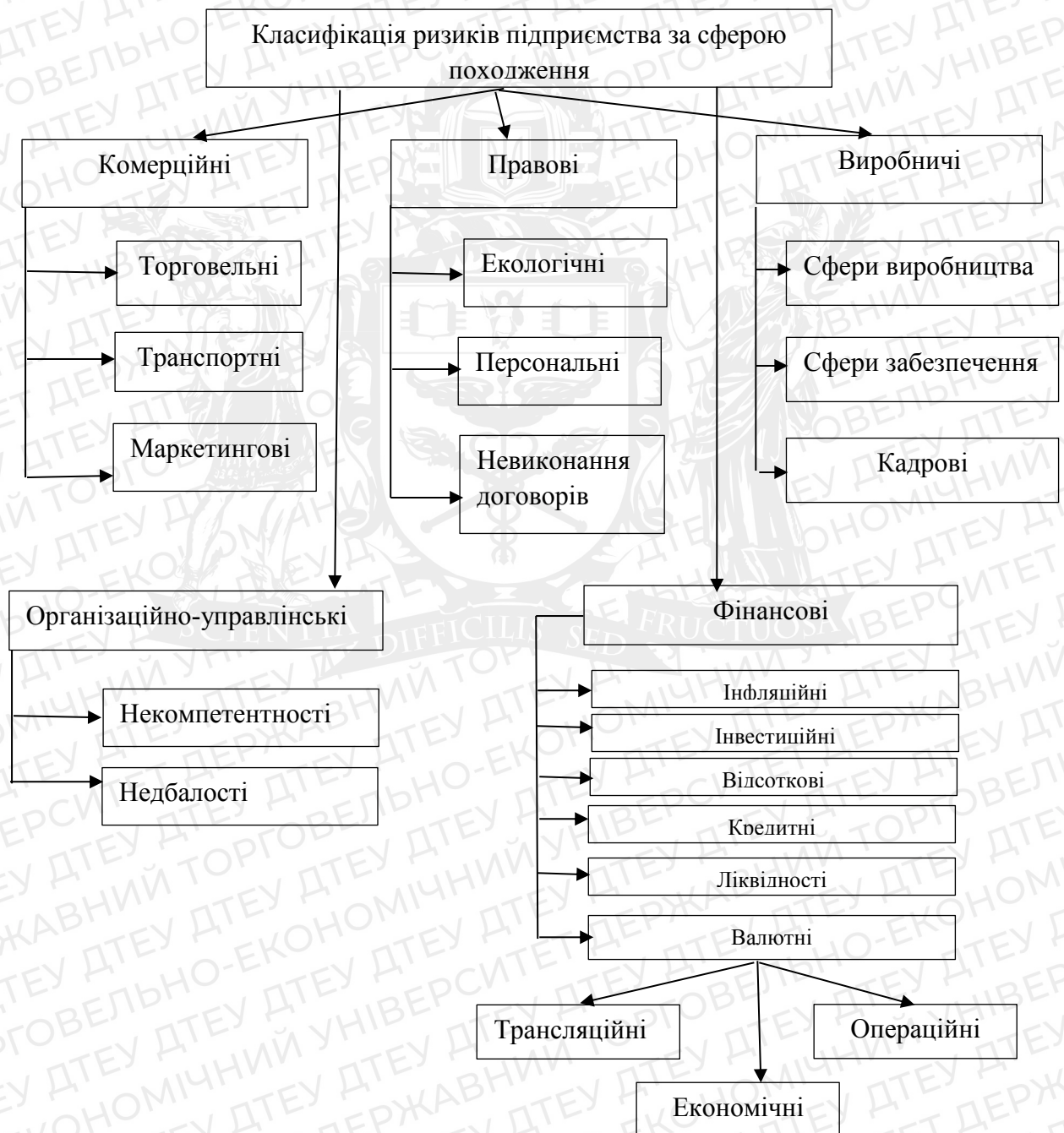


Рис. 1.1. Класифікація ризиків у діяльності підприємства за сферою походження

Джерело: систематизовано на основі [7]

1.2 Підходи до управління ризиками на підприємстві

Оскільки підприємства в процесі своєї діяльності схильні до впливу різних ризиків і для того щоб забезпечити високий рівень ефективності фінансово-господарської діяльності керівництво організовує відповідну систему управління ризиками. Розглянемо підходи до управління ризиками на підприємстві.

Основною метою управління ризиками є зменшення фактичних відхилень від досягнення цілей компанії через вибір ризикованих альтернатив та запобігання втратам, спричиненим ризиками.

Підприємці змушені ризикувати через невизначеність бізнес-ситуації, невідомі умови політичного та економічного середовища і перспективи зміни цих умов. Чим більша невизначеність бізнес-ситуації при прийнятті рішень, тим вищий рівень ризику.

Типові риси ризику в менеджменті представлені в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Типові риси ризику в менеджменті

Характеристики ризику	Зміст характеристик
1	2
суперечливість	*ризик зорієнтований на отримання значущих для суб'єкта ринку результатів, створює передумови для розвитку підприємництва, ділових та особистісних якостей менеджерів, сприяє пошуку нових рішень; *ризик виявляється у взаємодії об'єктивно існуючих ризикових дій та їх неадекватній суб'єктивній оцінці з боку менеджерів, що може призводити до негативних результатів;
альтернативність	*ризик повинен відповідати значущості мети для якої він обраний (при цьому мета не може бути досягнута іншими, не ризикованими діями); *ризик не повинен переходити до навмисного отримання збитків; *об'єктом ризику не повинні бути фактори, які будуть впливати на життєздатність підприємства, працівників; *ризик не повинен бути джерелом протиріччя між діяльністю підприємства та нормативно-правовою базою країни;

Продовження таблиці 1.1

1	2
правомірність	*ризик повинен відповідати значущості мети для якої він обраний (при цьому мета не може бути досягнута іншими, не ризикованими діями); *ризик не повинен переходити до навмисного отримання збитків; *об'єктом ризику не повинні бути фактори, які будуть впливати на життєздатність підприємства, працівників; *ризик не повинен бути джерелом протиріччя між діяльністю підприємства та нормативно-правовою базою країни;
невизначеність	*відображення об'єктивності ризику в управлінській діяльності, коли система управління функціонує в умовах, що не можуть бути визначені повністю.

Джерело: сформовано за даними [7].

Управління ризиками - це спеціалізована сфера менеджменту, що передбачає використання методів, процедур і дій, спрямованих на охоплення якомога ширшого спектру можливих корпоративних ризиків, їх оцінку, а також розробку, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризику для досягнення корпоративних цілей [12, с. 116].

Управління ризиками або контроль ризиків - це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на ефективний захист компанії від небажаних природних або непередбачуваних обставин (подій), які в кінцевому підсумку можуть мати негативний вплив на діяльність компанії.

Управління ризиками є важливою функцією управління бізнесом і перебуває на ранніх стадіях розвитку як в теоретичній, так і в практичній сферах. Як і інші функції управління, управління ризиками здійснюється шляхом постійного застосування загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Планування передбачає постановку цілей управління ризиками та визначення того, як компанія досягне бажаних результатів. Організація - це процес об'єднання людей для розробки та впровадження програми управління ризиками. Мотивація - це вплив на ризик-менеджерів та інших працівників з метою спонукання їх до діяльності, спрямованої на досягнення цілей компанії та індивідуальних цілей. Контроль - це спостереження, перевірка та порівняння результатів

діяльності компанії з управління ризиками. Нагляд - коригування діяльності підрозділу з управління ризиками [15].

Невід'ємною складовою системи управління ризиками повинен бути механізм управління ризиками (далі – МУР).

У сучасній науковій літературі [17, с. 102; 21, с. 114] МУР ототожнюють із тим же процесом. Але, доцільно відмітити, що цей механізм повинен містити не лише процес управління ризиками, а й враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ проходження процедури узгодження і прийняття відповідних управлінських рішень, а головне функціональне забезпечення.

Процес управління ризиками підприємстві представлений на рисунку 1.2.

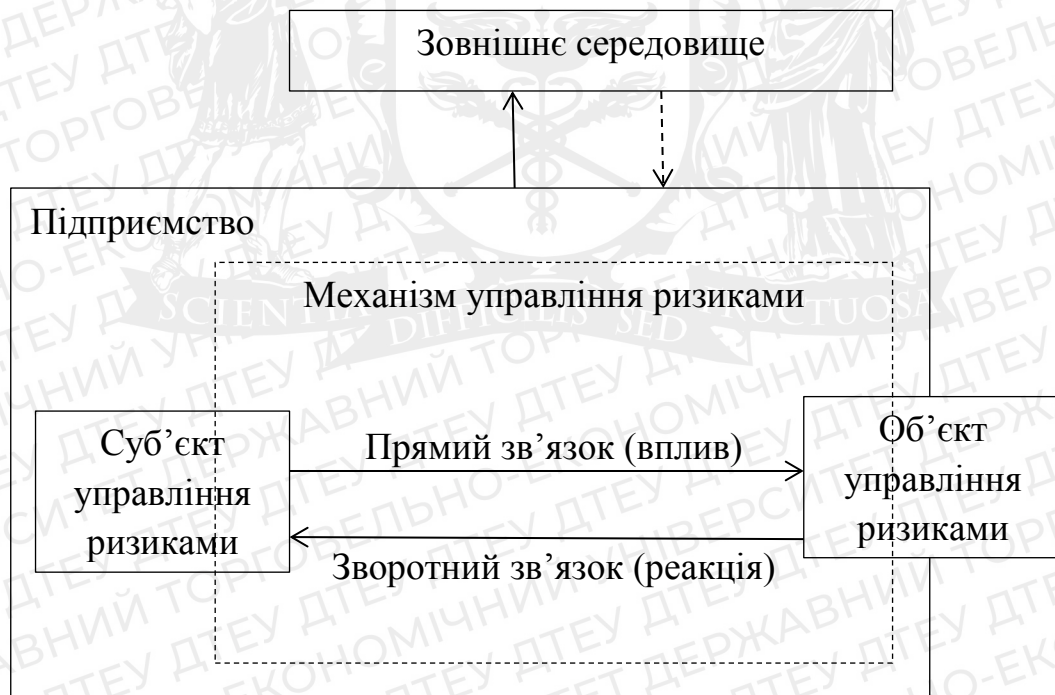


Рис. 1.2 Процес управління ризиками на підприємстві

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [17; 21; 12; 1; 2; 8; 11]

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОБРОБЛЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»

2.1. Аналіз системи управління та організаційної структури підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»». Воно знаходиться у м. Бровари, Київської області. Товариство має рекламні агентства, займається друкуванням газет, виданням книг та іншими видами видавничої діяльності.

Розглянемо загальну характеристику підприємства та юридичну інформацію про нього (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	2
1. Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ СПРІНТ МЕДІА (ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА")
2. Дата реєстрації підприємства.	26.03.2018р.
3. Місце знаходження юридичної особи	Україна, 07400, Київська обл. місто Бровари, ВУЛИЦЯ ШОЛОМ АЛЕЙХЕМА, будинок 93 секція 2, приміщення 2
4. Код ЄДРПОУ	42020286
5. Вид діяльності (основний), (код галузі)	73.11 — Рекламні агентства (основний) 18.11 — Друкування газет 18.12 — Друкування іншої продукції 18.13 — Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг 58.11 — Видання книг 58.12 — Видання довідників і каталогів 58.13 — Видання газет 58.14 — Видання журналів і періодичних видань 58.19 — Інші види видавничої діяльності 73.12 — Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації 74.10 — Спеціалізована діяльність із дизайну
6. Організаційно-правова форма підприємства	Товариство с обмеженою відповідальністю

Закінчення табл. 2.1

1	2
7. Уповноважена особа (Керівник організації)	МИКОЛАЙЧУК МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ
8. Дані про розмір статутного капіталу	10 000,00 грн

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [24]

Організаційна структура управління ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА"

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі звітності ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА"

Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Тому доцільно буде розглянути штат працівників підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА". Штат працівників ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" налічує 43 особи. Організаційні підрозділи та їх функції у здійсненні виробничо господарської та фінансової діяльності у ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" наведені у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Штатний склад працівників підприємства
ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" та їх функції на підприємстві

Найменування посади	Функції на підприємстві
1	2
Директор (Керівник)	Директор рекламної агенції вирішує питання стратегічного розвитку. Він може вести переговори з новими замовниками, підтримувати контакт із постійними клієнтами, укладати договори та вирішувати конфліктні ситуації між новими замовниками та тими, хто вже давно користується послугами агентства.
Менеджер по роботі з клієнтами	Здійснює взаємодію між клієнтом та агентствами. Він повинен розуміти потреби клієнта, знати «зсередини» його бізнес та виробництва, також вміти донести ці знання до співробітників агентства. Як правило, посаду менеджера по роботі з клієнтами обіймає керівник робочої групи.
Менеджер з реклами	Він виконує кілька функцій. У процесі роботи він повинен орієнтуватися те що, що реклама необхідна будь-якої компанії задля досягнення успіху всіх етапах маркетингової діяльності (розробки, ціноутворення, просування та реалізації товару).
Фахівець з медіа-планування	Медіа-планування – процес прийняття рішення, що призводить до використання рекламного простору та часу для досягнення маркетингових цілей.
Медіабайер	Співробітник рекламного агентства, який займається переговорами щодо купівлі рекламних місць та ефірного часу із співробітником рекламного відділу засобів масової інформації.
Копірайтер	Автор рекламних текстів. Це творчий працівник, який займається розробкою текстових рекламних звернень, слоганів, рекламних статей.
Арт-директор	Співробітник (керівник) мистецького відділу рекламної агенції. Він може безпосередньо працювати над створенням ескізів, оригінал-макетів, так і набувати художньої продукції інших авторів для використання в рекламі.
Візуалізатор	Творчий союзник копірайтера, професійний художник, який може уявити його ідеї та втілити їх на папері. Зазвичай копірайтер та візуалізатор працюють разом, як творчий колектив, і можуть одночасно співпрацювати з кількома замовниками. Художник робить нариси,
Художник-оформлювач	Готує основний макет реклами (оригінал-макет) – остаточний варіант реклами з текстом та ілюстраціями, який буде подано на затвердження замовнику, перебирає варіанти, доки основна ідея не буде досить добре виражена зробленими від руки ескізами (попередніми начерками різних макетів) та написами.

Продовження табл. 2.2

1	2
Телепродюсер	Розробляє спільні плани рекламних кампаній на телебаченні. Такий співробітник значиться у штаті рекламних агентств повного циклу, які працюють із великими замовниками, зацікавлені у проведенні рекламної кампанії на телебаченні.
Друкар	Займається роздрукуванням книг, газет, каталогів та іншої друкарської продукції.

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі звітності ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА"

Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА".

На основі систематизованих показників, можна оцінити рівні розвитку ієрархічної та функціональної складових організаційної структури управління підприємством (табл. 2.3) і виявити напрямки її удосконалення.

Таблиця 2.3

Показники рівня розвитку організаційної структури управління підприємством

Показник	Формула розрахунку
<i>Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1	2
1. Рівень керованості	83%
2. Коефіцієнт раціональності структури	80 %
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	68,3 %
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	15 %
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	100%

Закінчення таблиці 2.3

1	2
<i>Показники, що використовуються для аналізу функціональної структури</i>	
6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	81%
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	88,3%
8. Коефіцієнт дублювання функцій	94 %
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	89%
10. Коефіцієнт надійності структури управління	93 %
11. Коефіцієнт оперативності	95 %

Джерело: систематизовано на основі звітності ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА"

Спираючись на кількісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління (керуючої підсистеми), що були розглянуті нами вище, в ДОДАТКУ А виокремлено найголовніші та найпоширеніші з них та обраховано їх значення для ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА".

Дані додатку А засвідчують, що організаційна структура ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" має досить оптимальну побудову, оскільки високі значення мають коефіцієнт дотримання норм керованості та коефіцієнти централізації управління, однак, вимагають неоптимальними є значення коефіцієнтів централізації функції та відповідності посади. При цьому показник кваліфікації управлінця становить 7 років, тобто має місце суттєве перевищення практичного досвіду та навичок над тривалістю загальнотеоретичної підготовки керівників підприємства. Коефіцієнт гнучкості організаційної системи має значення вище середнього (0,7) та підтверджує оптимальність лінійно-функціональної організаційної структури підприємства. Щодо коефіцієнту централізації структури, то його значення вище середнього (становить 0,62).

2.2 Система оброблення ризиків на підприємстві

Виходячи із загальної характеристики підприємства, управління ризиками найкраще здійснювати на підприємстві, що передбачає вибір і затвердження одного або декількох прийнятних варіантів, що дозволяють змінювати ймовірність ризику, вплив ризику або і те, і інше, а також реалізацію цих варіантів.

Передумовами виникнення ризику є існування невизначеності та процес прийняття рішень у бізнесі. Приймаючи рішення, менеджери мають у своєму розпорядженні два варіанти - ризикований і надійний, які гарантують збереження досягнутих результатів, тому ризики можна класифікувати за багатьма ознаками.

Доцільно розглянути особливості окремих видів ризику. Таким чином, валютний ризик - це втрата доходу через зміну валютних курсів. Цей ризик виникає, коли ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» здійснює зовнішньоекономічну діяльність, тобто взаємодіє з іноземними партнерами.

Фінансовий ризик - це загальне поняття, що описує ризики, які супроводжують фінансову діяльність ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" і складають портфель ризиків компанії.

Види ризиків з якими стикається ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" в своїй діяльності представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ризики з якими стикається ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" в своїй діяльності

№	Вид ризику	Характеристика впливу на діяльність ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА"
1	Економічні коливання та зміни смаків споживачів.	Циклічність розвитку ринкової економіки призводить до економічного зростання, за яким слідує спад виробництва. Негативним наслідком таких коливань є скорочення попиту та падіння прибутку компанії. Дієвим заходом зниження ризику є ефективне економічне прогнозування та планування з боку керівництва компанії.

Продовження таблиці 2.4

№	Вид ризику	Характеристика впливу на діяльність ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА"
2	Дії конкурентів (зниження цін, різке збільшення виробництва)	Можливості маркетингової діяльності компанії значною мірою залежать від дій інших маркетингових агентів. Залежно від ситуації на ринку, компанія може бути більш стурбована ціновою конкуренцією, увагою до якості послуг, унікальності та ексклюзивності послуг, їх різноманітності та доступності. Зменшення попиту та падіння прибутків також є негативними факторами. Для того, щоб зменшити ці ризики, необхідно активно вивчати дії, які можуть зробити конкуренти, і те, що вони повідомляють у своїй маркетинговій та виробничій діяльності.
3	Ризик невиконання зобов'язань перед клієнтами.	Зазвичай, замовляючи будь-яку послугу, компанія укладає з клієнтом договір і тому зобов'язана виконувати умови, викладені в документі. Негативним фактором для компанії в цьому випадку є сплата штрафних санкцій та збільшення виробничих витрат у разі невиконання умов контракту. Для зменшення цього ризику необхідно створити страховий фонд.
4	Неочікувані урядові постанови (зміни цін, закони)	Зміни в законодавстві та цінах на послуги, пов'язані з економічними факторами, під час виконання замовлення можуть суттєво порушити роботу організації та негативно вплинути на попит і прибутки. Для того, щоб зменшити вплив, необхідно ретельно вивчати закони та нормативно-правові акти, а також стежити за економічною ситуацією в країні.
5	Неплатоспроможність клієнтів.	Клієнт може відмовитися платити компанії з різних причин: клієнт не задоволений виконаною роботою, брак коштів через непередбачувані витрати в період виконання замовлення тощо. Основним негативним аспектом цього ризику є погіршення фінансового стану клієнта. Передбачаючи таку ситуацію, необхідно ретельно вивчити фінансове становище клієнта перед підписанням договору та використанням авансового платежу.
6	Помилки в плануванні рекламних кампаній.	При розгляді замовлення розробник рекламного агентства може допустити серйозні помилки в структурі реклами, які можуть мати значний негативний вплив в майбутньому: відхилення матеріалу клієнтом, дублювання реклами тощо. Негативним фактором при плануванні є юридична відповідальність компанії перед клієнтом у разі неякісного виконання завдання.

Продовження таблиці 2.4

№	Вид ризику	Характеристика впливу на діяльність ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА"
7	Недостатня поінформованість про країни, в яких буде рекламуватися товар.	Серед негативів - ігнорування культурних традицій, соціальної, економічної та політичної ситуації в країні, що призводить до неефективної або антиреклами і, як наслідок, втрати прибутків і навіть клієнтів. Щоб запобігти цим наслідкам, необхідно досконало розуміти рекламну культуру цільової країни та співпрацювати з рекламодавцем на всіх етапах створення та реалізації реклами.
8	Ризик фінансових витрат.	Необґрунтовані фінансові асигнування або витрати на форс-мажорні обставини, не передбачені контрактом.

Процентний ризик - це ризик неочікуваних змін ринкових процентних ставок. Це пов'язано насамперед зі зміною ринкових умов під впливом державного регулювання. Інфляційний ризик відображає ймовірність того, що реальна вартість капіталу та очікувані доходи від фінансових операцій знеціняться внаслідок інфляції. Інвестиційний ризик описує ймовірність фінансових втрат, що виникають в результаті інвестиційної діяльності компанії.

Ціновий ризик - це вид ризику, з яким суб'єкт господарювання може зіткнутися в процесі здійснення господарських операцій і який характеризується можливими фінансовими втратами, пов'язаними зі зміною індексів цін на активи. Інноваційний ризик виникає, коли керівництво компанії вирішує інвестувати тимчасово вільний капітал у виробництво нового виду продукції, яка, швидше за все, не матиме очікуваного попиту на ринку. Зазвичай цей тип ризику виникає, коли у виробництво впроваджуються дешевші методи виробництва порівняно з тими, що вже використовуються фірмою, за умови, що виробництво нового продукту не вимагає реконструкції старого обладнання або що він виробляється на сучасному поліграфічному обладнанні [17, с. 133-135].

Слід зазначити, що наведений вище перелік видів ризиків у діяльності підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" є неповним, оскільки необхідно

враховувати: ризики природних явищ, ризики злочинності, ризики несвоєчасного проведення розрахунково-касових операцій тощо.

Тому доцільно розглянути можливий негативний вплив певних видів ризику на діяльність підприємства ТОВ "РК "СПРИНТ МЕДІА" (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вплив ризиків на результати діяльності підприємства

Вид ризику	Вплив ризику на очікуваний прибуток підприємства
1	2
Фінансово-економічні ризики	
Змінність попиту споживачів	Скорочення попиту внаслідок зростанням цін
Формування альтернативних видів продукції	Зменшення попиту на окремі види продукції
Корегування цін для конкурентів	Підвищення та зменшення цін
Зростання обсягів виробництва продукції у конкурентів	Зменшення обсягів продажу окремих видів товарів
Підвищення ставок податків	Скорочення прибутку
Попит та спроможність споживачів до купівлі товарів	Зменшення обсягів продажу продукції
Підвищення цін на матеріали	Зростання цін та зменшення доходу
Зростання залежності від постачання окремих видів товарів	
Нестача оборотних коштів	Зростання заборгованості за кредитами
Соціальні ризики	
Інфраструктура країни	Підвищення розміру невиробничих витрат
Погіршення рівня кваліфікації кадрів	Зростання браку під час виробництва продукції
Зменшення рівня заробітної плати	Звільнення працівників, погіршення продуктивності
Ускладнення процесу набору висококваліфікованих кадрів	Зростання затрат на комплектування

Джерело: розроблено авторами на основі [18; 19]

Проведено оцінку ризиків у діяльності ТОВ "СПРИНТ МЕДІА". До основних ризиків для ТОВ "РК "СПРИНТ МЕДІА" належать: ринкові ризики, яким можна запобігти шляхом диверсифікації продукції та підвищення її якості; ризик нестабільної політичної та економічної ситуації в країні; зміни конкурентного середовища; зміни попиту в металургійній галузі; форс-мажорні ситуації в бізнесі. Зростання цін на енергоносії та недостатність коштів для оновлення основних фондів або придбання нових.

Оскільки ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" надає специфічні послуги, ринкові ризики можуть бути зменшені шляхом розширення послуг і клієнтської бази, вдосконалення технологій і, таким чином, зниження собівартості одиниці наданих послуг, а також розробки маркетингової політики, спрямованої на утримання клієнтів і залучення нових споживачів. Для захисту від ризиків компанії також варто шукати нових постачальників аналогової сировини, посилити контроль якості наданих послуг та стежити за ціновою політикою конкурентів.



РОЗДІЛ 3. ВДОСОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ОБРОБЛЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»

3.1. Шляхи зниження впливу ризиків на діяльність підприємства

Після виявлення ризиків, з якими може зіткнутися керівництво ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» в процесі виробничої діяльності, визначення факторів, що впливають на рівень ризику, і проведення оцінки ризиків, а також виявлення зв'язаних з ними потенційних втрат, перед керівництвом підприємством стоїть завдання щодо мінімізації виявлених ризиків. Для ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» можна запропонувати такі шляхи впливу на ризик для мінімізації можливих збитків у майбутньому. Це здійснюється вибором раціонального способу зменшення ризику (рис. 3.1).

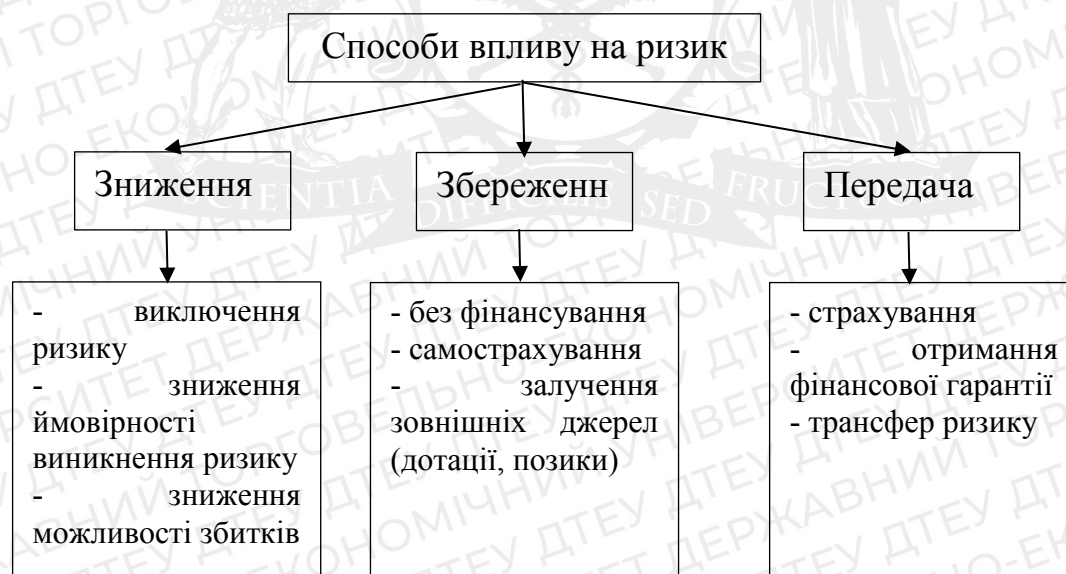


Рис.3.1 Шляхи впливу на ризик

Джерело: Сформовано автором за [10]

- 1) Зниження ризику передбачає зменшення розмірів можливого збитку чи ймовірності настання несприятливих подій.
- 2) Збереження ризику означає відмову від дій, що спрямовані на компенсацію збитку, чи його компенсація з спеціальних джерел (фонд

ризик, фонд самострахування, кредити і тощо). Це може бути, наприклад, залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності.

3) Передача ризику - передача відповідальності за нього третім особам (часто за винагороду) при збереженні існуючого рівня ризику. Це означає, що підприємець передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії. У цьому випадку передача ризику здійснюється шляхом страхування ризику.

Прикладом встановлення порогу ризику може бути використання рівня впливу події, що дорівнює половині рівня значущості об'єкта, або більш консервативно, наприклад, 20% від рівня значущості. Поріг ймовірності події може бути, наприклад, "рідше одного разу на рік".

Виділяють три причини, за яких передача ризику вигідна як для сторони, що передає (трансфер), так і для сорони, що приймає (трансфері):

- 1) це втрати, що великі для сторони, яка передає ризик, можуть бути незначні для сторони, що приймає на себе цей ризик.
- 2) трансфері може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих втрат, ніж трансфер.
- 3) коли трансфері можуть знаходитися в кращій позиції для скорочення втрат чи контролю за господарським ризиком.

Основний спосіб передачі ризику - це передача ризику через складання контракту. (Розрізняють наступні контракти: будівельні, оренди, на збереження і перевезення, продажі, обслуговування, постачання тощо). До прийомів зниження ступеня ризику відносять:

- 1) відхилення (уникнення) ризику;
- 2) прийняття ризику;
- 3) запобігання ризику;
- 4) зниження ризику.

Відхилення ризику означає відмову від реалізації заходу (проекту), що зв'язаний з ризиком. Таке рішення приймається у випадку невідповідності принципам управління ризиками, а саме:

- відмовлення від здійснення господарських операцій, ризик який надмірно великий і обтяжний для підприємства;
- відмовлення від банківських кредитів, якщо кон'юнктура фінансового ринку несприятлива для підприємства;
- відмовлення від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримки високого рівня платоспроможності підприємства;
- відмовлення від постачань імпортової сировини, якщо відзначається високий ступінь мінливості митного законодавства;
- відмовлення від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів тощо.

Уникнення ризику є найбільш простим і радикальним напрямком у системі управління ризиком. Воно дозволяє цілком уникнути можливих втрат і непевності. Разом з тим, як правило, уникнення ризику означає для підприємця відмову від прибутку. Тому при необґрунтованій відмові від заходу (проекту), який пов'язаний з ризиком, мають місце втрати від невикористаних можливостей. У даному випадку передбачається відмовлення від певних управлінських рішень, якщо рівень ризику перевищує його прийнятний рівень для підприємства. Цей метод є радикальним, але він мало застосовується.

Прийняття ризику означає залишення всього ризику чи його частини на відповідальності підприємця. У цьому випадку приймається рішення про покриття можливих втрат власними засобами.

Запобігання ризику означає просте відхилення від заходу, що пов'язаний з ризиком. Однак запобігання ризику для особи, що приймає рішення, найчастіше означає відмову від прибутку. Цей метод допускає здійснення підприємством певних заходів і дій, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій. Недопущення ризикових ситуацій може бути досягнуте за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки і реалізації управлінських рішень;

- одержання додаткової інформації;
- розробки схем ділової активності, що уникають найбільші зони збитків.

Зниження ризику - це скорочення ймовірності й обсягу втрат.

Створення ефективної системи внутрішнього контролю ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА», аудиту та управління ризиками, що відповідає сучасним потребам корпоративного управління, є однією з умов забезпечення ефективної інвестиційної діяльності компаній та сприяє раціональному використанню ресурсів компанії, а також мобілізації внутрішніх резервів та напрямком удосконалення системи управління фінансовими ризиками у ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА».

Ефективне функціонування системи внутрішнього контролю має вирішувати такі стратегічні завдання:

1. Проведення структурних перетворень, вкладених у зміцнення вертикалі контролю;
2. комплексний багаторівневий контроль діяльності дочірніх компаній;
3. Постійний моніторинг, оцінка та аналіз ефективності:
 - системи управління ризиками;
 - системи внутрішнього контролю за напрямками діяльності (інвестиції, витрати, постачання);
 - системи внутрішнього бухгалтерського контролю
4. Розробка комплексної програми з профілактики, попередження, припинення зловживань у фінансово-господарській сфері;
5. створення сучасної системи інформаційного забезпечення рівнів управління;
6. Розробка внутрішніх стандартів контролю;
7. Постійне підвищення кваліфікації працівників контрольної служби.

Відповідальність за функціонування ефективної системи внутрішнього контролю не орієнтована окремі підрозділи чи керівників, вона має загальний характер і орієнтована усім учасників компанії, незалежно від посади.

Ефективний внутрішній контроль Згідно з Кодексом корпоративної поведінки повинен бути спрямований на забезпечення довіри інвесторів до суспільства та органів його управління.

Ефективність контролю може бути досягнута шляхом дотримання принципу системності та періодичності у проведенні внутрішнього контролю, що своєчасно дозволить виявляти та обмежувати операційні та фінансові ризики, а також запобігати зловживанню посадових осіб.

Організований належним чином внутрішній контроль сприяє:

- ефективного використання ресурсів підприємства;
- підвищенню результативності фінансово-господарської діяльності, управління ризиками, активами та пасивами;
- забезпечення достовірності, повноти та прозорості фінансової та бухгалтерської звітності;
- дотримання вимог нормативно-правових актів та внутрішніх нормативних документів, що визначають політику підприємства.

Основним документом у сфері внутрішнього контролю, що визначає вимоги до організації та відповідальності менеджменту та керівництва компанії за стан внутрішнього контролю, є визнана та поширена світовим досвідом «Інтегрована концепція внутрішнього контролю» (Internal Control - Integrated Framework). Коротко цей документ прийнято називати за найменуванням комітету-організатора, концепцією або моделлю COSO, яка об'єднала в собі компоненти системи внутрішнього контролю, і компоненти системи управління ризиками.

Відповідно до COSO, система внутрішнього контролю розглядається як процес, який здійснюється керівництвом та співробітниками компанії,

спрямований на створення гарантій досягнення цілей у таких сегментах діяльності, як:

- ефективність та продуктивність діяльності;
- надійність та достовірність фінансової звітності;
- відповідність законодавству.

За моделлю COSO система внутрішнього контролю має у своєму складі п'ять взаємопов'язаних елементів: контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні процедури, внутрішні комунікації та моніторинг.

Дані елементи моделі COSO припускають:

1. Формування ефективного внутрішнього середовища - створення середовища, де корпоративна культура, кодекс корпоративної етики, стиль управління, протидія шахрайству та інші сфери діяльності формують контрольне середовище, це створення умов, за яких кожен працівник стає учасником внутрішнього контролю з негативним ставленням до фактів зловживань.
2. Оцінка ризиків. Постійне зростання учасників ринку підвищує рівень зовнішніх та внутрішніх ризиків, здатних стати серйозним бар'єром на шлях ефективного функціонування компанії. Створення системи управління ризиками є об'єктивною необхідністю та інструментом ефективного управління. Своєчасне виявлення та аналіз ризиків стає ключовим компонентом ефективної системи внутрішнього контролю.
3. Розробка контрольних процедур - внутрішній контроль виступає гарантом виконання стратегії керівництва, виконання необхідних дій для управління ризиками на всіх рівнях компанії зачіпаючи всі сторони діяльності.
4. Інформація та комунікація. Інформація для внутрішнього контролю повинна бути ідентифікована, отримана та передана своєчасно та у формі, що дозволяє відповідальним особам виконувати свої обов'язки. Повинні бути створені сучасні інформаційні системи для отримання

повних та достовірних даних, їх зберігання, обробки та обміну між структурними підрозділами та вертикалями керівництва.

5. Моніторинг. Система внутрішнього контролю потребує безперервного моніторингу для оцінки якості та ефективності функціонування системи внутрішнього контролю, виявлення відхилень від стандартних правил та норм шляхом нагляду вищих рівнів управління за роботою нижчих.

Створення ефективної системи внутрішнього контролю, заснованої на взаємодії та спільної реалізації всіх п'яти елементів контролю, дозволить забезпечити максимальний розвиток компанії, своєчасно мінімізувати всі види ризиків, забезпечити прозорість фінансової діяльності для підвищення інвестиційної привабливості, сформувати сучасну інформаційну систему для адекватного реагування ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» на зміну внутрішньої та зовнішнього середовища.

Для розгляду повною мірою системи управління ризиками на надпроектному рівні необхідно спроектувати діяльність підприємства будівельної галузі на період досить довгий, щоб охопити граничні перепади економічної активності в умовах української економіки, що сформувалася. У разі даних перепадів пропонується розглянути зміна економічних показників ринку, здатність практично їх прогнозування з допомогою випереджаючих індикаторів, зміна застосовуваної ставки дисконтування і балансу ресурсів покриття. Аналізуючи та враховуючи сукупність перерахованих вище завдань, діяльність підприємства розглядатиметься як постійні процеси прийняття рішення про прийняття на баланс групи проектів (або продовження їх окремих стадій), що мають різну «ступінь ризикованості» та очікуваний економічний ефект.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів

Після того, як усі складові системи зниження ризику визначені, слід вирішити, яким чином оцінювати ефективність системи управління ризиками при управлінні ризиками компанії.

Алгоритм оцінки стану систем зниження ризику компанії ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА", передбачає:

- оцінка стану системи управління ризиками;
- порівняльний аналіз проходження компаніями реальних ризикових ситуацій;
- аналіз взаємозв'язку між станом системи управління ризиками та ефективністю компанії при проходженні ризикових ситуацій.

Вплив системи управління ризиками на проходження реальних ризикових ситуацій можна розглянути на рис. 3.2.

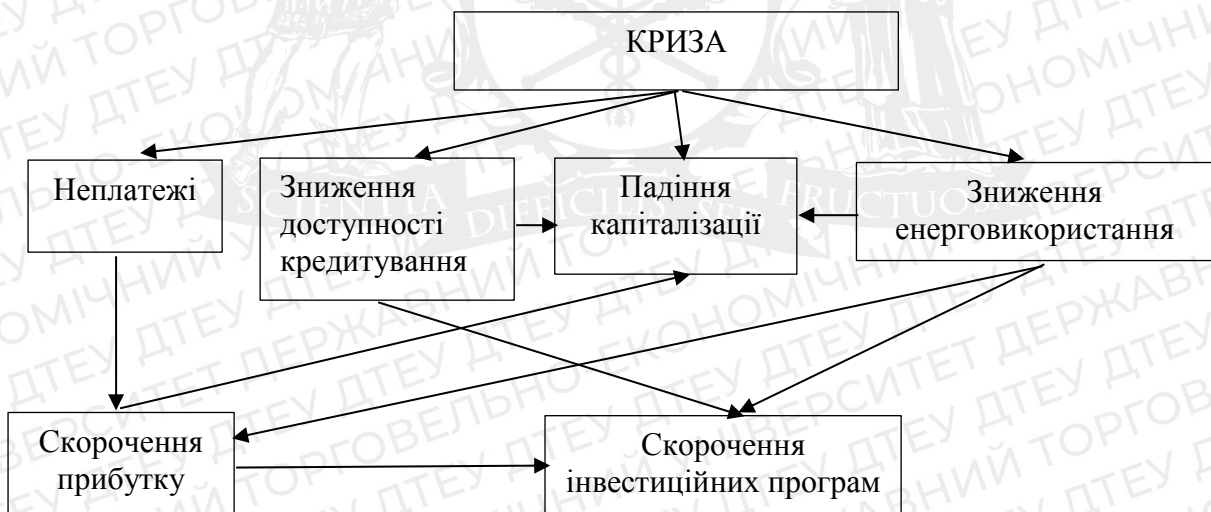


Рис. 3.2. Основні елементи розвитку ризикової ситуації в умовах економічної нестабільності

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [17]

Впровадження в діяльність підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" системи зниження ризику здатне зменшити вірогідність банкрутства підприємства [18]:

Як і будь-яка інша системи зниження ризику повинна мати певну економічну ефективність її впровадження:

1. Розуміння ризику.
2. Удосконалення організаційно-правових рамок управління ризиком.
3. Інвестиції в заходи по зниженню ризику банкрутства з метою зміцнення потенціалу протидії.
4. Підвищення готовності до банкрутства для забезпечення ефективного реагування та впровадження принципу «Зробити краще, ніж було» в діяльність по відновленню, реабілітації та реконструкції.

Отже, маючи повну та системну інформацію про ключові бізнес-ризиків своєї компанії, ризик-менеджери зможуть розробляти плани і програми управління ризиками з використанням координованих, комплексних і достатньо складних методів. Ефективне управління ризиками всієї компанії - це обов'язковий елемент її управління в ХХІ столітті.

Управління ризиками ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» – процес ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, розробки способів максимізації позитивних та мінімізації їх негативних наслідків. Основна мета управління фінансовими ризиками - забезпечення фінансової безпеки підприємства та запобігання ймовірності зниження ринкової вартості.

Управління ризиками ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» реалізується за такими етапами:

1. Формування інформаційної бази управління ризиками.
2. Ідентифікація ризиків (аналіз факторів ризику; визначення зовнішніх або систематичних видів фінансового ризику; виявлення внутрішніх чи не систематичних видів фінансового ризику; формування загального портфеля фінансових ризиків; визначення сфери найбільш ризикових видів та напрямків фінансової діяльності організації).
3. Оцінка рівня ризиків (визначення ймовірності можливого настання ризикової події за видами ідентифікованих фінансових ризиків; формування групи ризиків, ймовірність реалізації яких вираховувати

неможливо; виявлення розміру можливого фінансового збитку при настанні ризику; визначення загального рівня фінансового ризику за фінансовими операціями чи окремими видами фінансової діяльності підприємства).

4. Оцінка можливостей зниження вихідного рівня ризиків (визначення рівня керованості ризиків; розгляд можливості страхування ризиків; оцінка внутрішніх можливостей організації із забезпечення зниження рівня ризиків).
5. Встановлення системи критеріїв ухвалення ризикових рішень. Створення такої системи ґрунтується на загальній фінансовій філософії організації та конкретизується з урахуванням політики здійснення управління різними аспектами його рекламної діяльності.
6. Ухвалення ризикових рішень. В результаті оцінки рівня ризику процес прийняття ризикових рішень зводиться до вибору наступних дій - або прийняття ризику або його уникнення.
7. Вибір та реалізація методів нейтралізації можливих негативних наслідків ризиків (розробка та здійснення конкретних заходів щодо зниження ймовірності виникнення різних ризиків та зменшення фінансових втрат).
8. Моніторинг та контроль ризиків.

Процес управління ризиками ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» ґрунтується на таких принципах:

1. Усвідомленість ухвалення ризиків. Компанія має усвідомлено йти на ризик, якщо вона бажає отримати прибуток від реалізації своєї діяльності.
2. Керованість ризиками, що приймаються. До складу портфеля входять ті ризики, які найлегше нейтралізувати в процесі управління, в такому випадку буде легко створити умови для забезпечення стабільного доходу за найменшого ризику.

3. Незалежність керування окремими ризиками. Фінансові втрати з різних видів ризиків незалежні друг від друга й у процесі управління ними мають нейтралізуватися індивідуально.
4. Сумірність рівня прийнятих ризиків з рівнем прибутковості операцій. Цей принцип ґрунтується на тому, що організація має можливість брати на себе ті ризики, рівень яких є адекватною величиною дохідності, яку очікує організація.
5. Врахування тимчасового фактора в управлінні ризиками. Підприємству потрібно враховувати ступінь часу в управлінні ризиками, оскільки чим менше витрачається часу на здійснення операції, тим меншим буде розмір відповідний фінансових ризиків.
6. Облік стратегії підприємства у процесі управління ризиками. Система управління фінансовими ризиками має базуватися на загальних критеріях та підходах, які розробляє саме підприємство.

У ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА» використовуються такі методи управління ризиками: скасування, запобігання втратам та контролю, страхування, поглинання.

Процес управління фінансовими ризиками дає можливість організації досягти цільових показників прибутковості та рентабельності, а також зменшити або уникнути нераціонального використання ресурсів. Основним недоліком, виявленим у ході дослідження, є не використання механізму диверсифікації ризиків.

Лімітування ризиків ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА» передбачає встановлення на підприємстві системи обмежень, що сприяє зменшенню ступеня ризику, наприклад, обмеження строків, граничних сум кредитування, витрат, продажу, інвестицій тощо.

Резервування коштів передбачає створення резерву коштів на покриття непередбачених витрат. Цей метод впливу на ризики передбачає встановлення співвідношень між потенційними ризиками, що впливають на діяльність підприємства та його підрозділів, а також розміром витрат,

необхідних для подолання збоїв у ритмічній діяльності підприємства. Основна проблема, що виникає при використанні цього методу, - оцінка потенційних наслідків ризиків та встановлення економічної доцільності використання інструментів самострахування та порівняння з інструментарієм страхового захисту.

Перелік розглянутих проблем не є вичерпним. Надалі необхідно детальніше дослідити цілий спектр питань щодо управління ризиками на підприємствах інвестиційно-будівельного комплексу. Проблемними зонами ризик-менеджменту рекламної діяльності на сьогоднішній день є методи виявлення, прогнозування та оцінки ризиків; обґрунтування вибору страхування та самострахування при управлінні ризиками; процедура складання ризикових профілів конкретних підприємств; механізми управління виробничими, кадровими та фінансовими ризиками та ін. Сукупність усіх перерахованих аспектів становить основу методології управління ризиками, розробка та реалізація якої дозволить підприємствам інвестиційно-будівельного комплексу не тільки цілеспрямовано та ефективно керувати ними, а й створювати нові конкурентні переваги, покращувати свої фінансові результати та впливати на збільшення вартості підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було вивчено сутність ризиків у діяльності підприємства; їх місце в діяльності підприємства; проаналізовані методи щодо застосування системи управління ризиками.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" можна стверджувати, що діяльність даного підприємства є достатньо ефективною (прибутковою).

На основі здійснених досліджень можна стверджувати, що проблема зниження ризику є багатогранною комплексною системою, яка не має єдиного механізму вирішення. Трактуювання ризику досі не знайшло свого сталого значення. Саме тому науковці, які присвятили свої дослідження даній тематиці, дають різні визначення у відповідності до тієї сфери, у якій присутній ризик.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку української економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, необхідність пошуку нових і більш досконалих систем управління, які забезпечили б надійність функціонування підприємства і його стабільний розвиток, розуміння процесу управління ризиком як частини стратегічного менеджменту підприємства ми дійшли до висновку, що стійке функціонування підприємства потребує комплексної системи управління ризиками, яка має бути органічно інтегрованою в систему управління підприємством.

В даній роботі було запропоновано заходи з вдосконалення процесу зниження ризику підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА".

Отже, сучасну систему зниження ризику можна розглядати як інтегровану систему управління ризиками і відносинами, які виникають у процесі управління, що передбачає наявність певних специфічних складових, ознак і функцій..

Впровадження в діяльність підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА"

системи зниження ризику дозволить забезпечувати стабільність його розвитку, зменшити вірогідність банкрутства, покращить фінансовий стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Результати аналізу поточного стану організації систем управління ризиками у ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА» показали невідповідність їх сучасним вимогам ринку через відсутність адаптаційних механізмів до стресової динаміки зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. При цьому до основних недоліків існуючих систем можна віднести асиметричний розподіл відповідальності управлінських рішень щодо ризиків та слабку інтеграцію до загальної структури організації.
2. Дослідження методичних підходів до вибору класифікаційних критеріїв систематизації ризиків виявило складність їхнього однозначного та ефективного інтегрування в діяльність підприємства. Вибір класифікації ризиків, що використовується, має бути орієнтований на розгляд питання управління ризиками в контексті загальної організаційної структури управління ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА», будучи основою для подальшого формування системи управління.
3. Для комплексного розуміння впливу зовнішніх ризиків на підприємстві необхідно розглядати це питання в контексті руху організації всередині взаємозв'язку суб'єктів мезосередовища та циклічності розвитку економіки. Каталізатором зміни організації є рівень можливої чи вже завданої шкоди від реалізації внутрішніх та зовнішніх ризикових подій. У свою чергу, рівень зовнішніх ризиків має сильну кореляцію з фазою економічних циклів. Зміна фази економічного циклу змінює пріоритетні орієнтації організації у короткостроковій та середньостроковій перспективі, тим самим впливаючи на її життєвий цикл.

4. З метою забезпечення системно цілісності та структурної відповідності процесів функціонування інтегрованої системи управління ризиками виділено 3 рівні дослідження: теоретико -концептуальний рівень, що поєднує теоретичні основи управління ризиками та аналіз ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» як підсистеми високоризикового середовища; інструментальний (модельний рівень), що охоплює методичні засади управління ризиками та моделювання організаційних структур управління системи управління ризиками; прикладний (експериментально-впроваджувальний) рівень, що включає методичні та експериментальні блоки.
5. Система управління ризиками повинна являти собою багаторівневу структуру та ефективно використовувати ключові компетенції співробітників підприємства та операційну взаємодію різнорівневих структур. Запропонована організаційна схема операційного механізму управління ризиками заснована на диференційованому розподілі етапів управління ризиками всередині організації в залежності від джерела походження ризику, незважаючи на єдиний логічний ланцюжок даних етапів.
6. Агрегування ризиків ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» відбувається «знизу-вгору» від рівня окремих ризиків та проектів, до рівня підприємства в цілому, поєднуючи ризики непрофільних напрямків діяльності, не пов'язаних безпосередньо з виробленим продуктом. Оцінка ризикоспроможності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» має оцінюватися на підставі накладення агрегованого ризикового навантаження на обмежені ресурси покриття, з одного боку, та моделювання діяльності підприємства в умовах зміни фази економічного циклу за допомогою аналізу випереджаючих індикаторів циклічності з іншого боку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошапка В.А. Резерви зростання результатив(ності бізнесу в умовах економічного спаду / В.А. Білошапка // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 1 (155). — С. 115—117.
2. Блонська В.І. Економіка підприємства: теорія і практикум: навч. посіб. / В.І. Блонська, Т.Г. Васильців, С.С. Гринкевич [та ін.]; за ред. доц. Н.Г. Міценко, доц. О.І. Ященко. — Львів: Магнолія 2008 - 688 с.
3. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 326 с.
4. Варналій З.С. Основи підприємництва: Підручник / З.С. Варналій — Київ: Знання-Прес, 2002, 404 с.
5. Васильков В.Г., Дзюбенко Л.М. Організація виробництва: навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.Г. Васильков, Л.М. Дзюбенко — К.: КНЕУ, 2003. — 241 с.
6. Волкова Н.І. План маркетингу підприємства: Навч. посібник / Н.І. Волкова, Т.О. Окландер та інші. — Київ: Наука і Техніка, 2009, 160 с.
7. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства: Навч. посібник / А. Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. — Київ: Техніка, 2000, 152 с.
8. Гончаров А.Б. Інвестування: Навч. посібник / А.Б. Гончаров. — Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003, 330 с.
9. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» — 2012. — № 3. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>.
10. Інтернет – ресурс <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
11. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : Навч. посібник / М. І. Камлик — Київ: Атіка, 2005, 432 с.

- 12.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась. — К.: КНЕУ, 2008. — 527 с.
- 13.Кухтик Т. В. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом впровадження системи управління ризиками / Т.В. Кухтик, Н.О. Образцова –Ефективна економіка [електронний ресурс] Режим доступу до журналу - - <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=17>. Інтернет – ресурс https://pidru4niki.com/1392102261272/menedzhment/osnovni_pidhodi_prot_sesu_upravlinnya_rizikom_pri_krizi_pidpriyemstvi
- 14.Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Копитова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. — № 5. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>.
- 15.Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2014. — Том 4. — Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm.
- 16.Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2014. — Том 4. — Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm

17. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с. — Режим доступу:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
18. Нескородєв С.М., Грачова О.О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.
19. Огляд міжнародних стандартів з управління ризиками. — Режим доступу: <http://oppb.com.ua/news/oglyad-mizhnarodnyh-standartiv-z-upravlinnya-ryzykamy>.
20. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.
21. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.
22. Шубін, О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій [Текст] / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 1. — С. 175—184.
23. Шишкіна О. В. Ідентифікація та експрес-оцінка фінансових ризиків промислових підприємств. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 4. С. 238-246. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcndtue_2014_4_37.pdf.
24. YOU CONTROL
URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42020286/

**РОЗРАХУНОК КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ РІВНЯ
РОЗВИТКУ ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»».**

<i>Показники рівня розвитку ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»».</i>	
1. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру — 6 од. Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня — 7 од. Структурний коефіцієнт централізації — 0,86	
2. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельність працівників підрозділів: Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру — 35 осіб Загальна чисельність працівників — 43 осіб Кількісний коефіцієнт централізації — 0,80	
3. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за об'ємом робіт: Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами — 860 од. Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами — 1 000 од. Об'ємний коефіцієнт централізації — 0,86	
4. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату: Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті — 21 особа Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів — 32 особи Коефіцієнт централізації функцій — 0,41	
5. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом: Кількість працівників центрального управління — 10 осіб Загальна кількість працівників управління — 15 осіб Коефіцієнт централізації управління — 0,80	
6. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за нормами керованості: Фактична чисельність працівників, підлеглих одному керівнику — 5 осіб Норма чисельності працівників, підлеглих одному керівнику — 12 осіб Коефіцієнт дотримання норм керованості — 0,83	
7. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за	

дотриманням відповідності посад:
Чисельність працівників апарату управління, відповідних посадовій атестації — 15 осіб
Загальна кількість працівників управління — 15 осіб
Коефіцієнт відповідності посади — 0,89
8. Обчислення показника кваліфікації управлінця:
Тривалість загальнотеоретичної підготовки за спеціальністю — 2 років
Тривалість практичного досвіду роботи за спеціальністю — 5 років
Показник кваліфікації управлінця — 7 років
9. Обчислення показника гнучкості організаційної структури:
Кількість працівників, що виконують безпосередні та суміжні функції — 10 осіб
Загальна чисельність працівників підрозділу — 15 осіб
Показник гнучкості організаційної структури — 0,7
10. Обчислення коефіцієнту централізації управління:
Кількість управлінців вищої ланки — 5
Загальна кількість управлінців апарату управління — 15
Коефіцієнт централізації управління — 0,62

Джерело: систематизовано на основі [10; 5; 6]