

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування процесу ризик менеджменту на підприємстві»

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

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

Бабаєва
Ельміра Ельшад огли

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1 Сутність та функції ризик-менеджменту.....	5
1.2 Процес формування ризик-менеджменту.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА».....	13
2.1 Дослідження стану діяльності підприємства.....	13
2.2 Стан розвитку ризик-менеджменту на підприємстві	18
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» М.КИЇВ.....	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. Жорстка конкурентна боротьба, невизначеність зовнішнього середовища зобов'язує сучасні підприємства в процесі планування своєї діяльності враховувати ризик, як з позитивної, так і негативної точки зору на нього. Класична та неокласична теорія підприємств неодноразово звертала увагу на цю економічну категорію (А. Маршал, А. Пігу), проте сьогодні недостатньо розглядати ризик лише як імовірні втрати або можливість отримання додаткового прибутку, сучасні системи управління підприємствами повинні обов'язково включати в себе механізми комплексного врахування ризику на всіх етапах розвитку. Таким чином, актуальною постає проблема побудови ефективних систем ризик-менеджменту.

В Україні управління ризиками розуміється як функція, що носить фрагментарний характер, направлена, перш за все, на запобігання або мінімізацію збитку. Це відбувається, насамперед, через те, що управлінці, що обіймають посаду ризик-менеджера, невідривно пов'язані з сферою страхування. Тим часом ризики, з якими стикаються господарюючі суб'єкти в процесі своєї діяльності вкрай різноманітні, і тому вимагають інтегрованого підходу до управління ризиками. А це означає, що головне завдання ефективного ризик-менеджменту - використовувати досягнення різних галузей знань з метою амортизації, демпфування і зниження рівня ризиків. Поза сумнівом, що орієнтація на поліпшення підсумків діяльності господарюючих суб'єктів не може не фокусувати уваги на проблемі управління ризиками в сучасних умовах. Таким чином, вищеперелічені аргументи свідчать про необхідність проведення дослідження механізму ризик-менеджменту і проблем, пов'язаних з підвищенням його ефективності.

Теоретичної базою для дослідження даної теми послужили роботи таких діячів, як: Азаренткова Г.М. [1], Верченко П. І. [5], Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. [6], Гранатуров В.М. [9-10], Дж.Пикфорд [11], Станіславчик Е.Н. [29], Старостіна А.О., Кравченко А.А. [30].

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо формування процесу ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні **завдання**:

- визначити сутність та функції ризик-менеджменту;
- дослідити процес формування ризик-менеджменту;
- дослідити стан діяльності підприємства;
- дослідити стан розвитку ризик-менеджменту на підприємстві;
- запропонувати заходи із вдосконалення процесу ризик-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес ризик- менеджменту на підприємстві.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні основи формування ризик-менеджменту на підприємстві.

Інформаційну базу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність бізнесу, періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, фінансова звітність досліджуваного підприємства, інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

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.

Практичне значення. Запропоновані теоретико-методологічні підходи можуть бути використані на підприємстві в процесі вибору і формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т. ч. 2 таблиці, 6 рисунків та два додатки. Список використаних джерел містить 40 найменування, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та функції ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та вживати заходи щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

В умовах об'єктивного існування ризику виникла потреба в певному механізмі, який дозволяє врахувати останній при прийнятті та реалізації господарських рішень. Таким механізмом стало управління ризиком (ризик-менеджмент).

Управління ризиком розглядають як специфічну галузь менеджменту, що потребує знань предметної діяльності фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань.

Управління ризиками являє собою специфічну сферу економічної діяльності, що вимагає глибоких знань в галузі аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень, страхової справи, психології і багато іншого. Основна задача спеціаліста в цій сфері знайти варіант дій, що забезпечує оптимальне, для даного виду діяльності, поєднання ризику і прибутку.

Процес управління ризиками включає: передбачення ризиків; визначення їхніх імовірних розмірів і наслідків; розробку і реалізацію заходів щодо запобігання чи мінімізації пов'язаних з ризиками втрат.

У світовій та вітчизняній спеціальній літературі поняття «управління ризиками» (ризик-менеджмент) використовується у широкому та вузькому значенні. У широкому значенні управління ризиком виступає мистецтвом і наукою, спрямованих про забезпечення умов успішного функціонування будь-

якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику; у вузькому – представляє собою процес розробки й впровадження програми зменшення будь-яких, випадково виникаючих, збитків фірми.

В наш час ризик став невід’ємним елементом економічного процесу. Через це, управління ризиками стало самостійним видом професійної діяльності, який виконують спеціальні інститути, страхові компанії, фінансові менеджери, менеджери з ризику та ін.

Головними завданнями спеціаліста з ризик-менеджменту є: виявлення областей підвищеного ризику; оцінка величини ризику, аналіз прийнятності ризику для підприємства; розробка заходів щодо попередження або зниження рівня ризику; пропозиції вживання заходів щодо максимально можливого відшкодування заподіяного збитку у випадку настання ризикової ситуації.

Управління ризиками сьогодні – один з видів професійної діяльності, що прогресивно розвивається. У штаті багатьох західних фірм є особлива посада – менеджер з ризику (ризик-менеджер), у чиї обов’язки входить забезпечення зниження всіх видів ризику. Ризик-менеджер, поряд з відповідними фахівцями, бере участь у прийнятті ризикованих рішень (наприклад, видача кредиту чи вибір об’єкта інвестування) і шукає способи того, як уникнути небажаних ризиків. Ці дії й є системою управління ризиками.

Управління ризиками потребує знань у сфері теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства та ін.

Процес управління ризиками включає такі стадії:

- виявлення передбачуваного ризику;
- оцінка ризику;
- вибір методу/методів управління ризиком;
- застосування обраних методів;
- оцінка результатів.

Відповідно до сучасної концепції управління ризиками ризик-менеджмент можна розглядати як систему чи як процес.

Як система управління ризик-менеджмент включає в себе:

- об'єкти управління –керовану підсистему;
- суб'єкти управління – керівну підсистему (рис. 1.1).

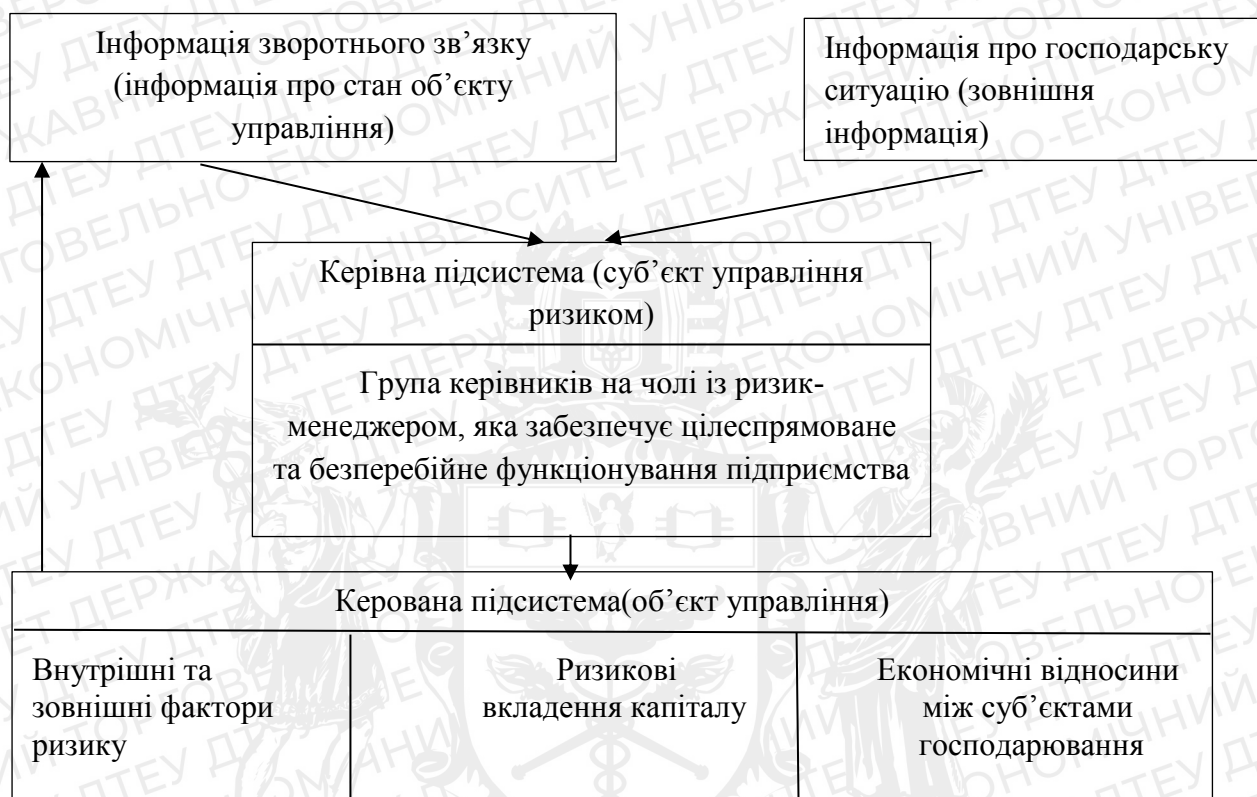


Рис. 1.1. Структурна схема ризик-менеджменту

Джерело: узагальнено і систематизовано автором

Як на об'єкт, так і на суб'єкт системи управління господарськими ризиками покладено виконання конкретних функцій.

Функціями керівної підсистеми є організація:

- вирішення питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу;
- робіт зі зниження ступеня ризику;
- процесу страхування ризику; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарювання.

Функції керованої підсистеми полягають у:

- 1) прогнозуванні (розробка на перспективу змін фінансово-економічного стану об'єкта та його частин);

2) організації (об'єднання людей, що займаються управлінням ризиками, на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів);

3) регулюванні (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкта у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів);

4) координації (узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарата управління та спеціалістів);

5) стимулюванні (спонукання спеціалістів до зацікавленості в управлінні ризиками);

6) контролі (перевірка організації роботи з регулювання рівня ризику).

Взагалі для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами. На підприємстві має бути створено спеціальний підрозділ – відділ (або) відділення управління ризиками на чолі з ризик-менеджером (на малих підприємствах обов'язки ризик-менеджера може виконувати фінансовий менеджер). Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії (маркетолог, менеджер з персоналу, інженер з техніки безпеки). Він належить до перших помічників вищого керівництва.

Ризик-менеджер, поряд з відповідними спеціалістами, бере участь у прийнятті ризикових рішень (видача кредитів, вибір об'єкта інвестування) та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Функціями менеджера з управління ризиками є:

- прогнозування стану розвитку об'єкта управління на основі наявних тенденцій;
- формування організаційної структури управління ризиком на підприємстві;
- розробка основних положень та інструкцій ризик-менеджменту;

- забезпечення узгодженості роботи всієї команди ризик-менеджменту;
- мотивація працівників усіх ланок управління ризиком;
- контроль функціонування системи ризик-менеджменту та коригування відхилень від намічених результатів.

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних із виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестрахування. Загалом ідеологічне завдання ризик-менеджера та його підрозділів — розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які мають бути викладені у внутрішніх нормативних документах.

1.2 Процес формування ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент — це управління підприємством в цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент спрямований на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Ефективний процес формування ризик-менеджментом не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом. Особливостями системного управління ризиками є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- здійснюється співробітниками всіх рівнів організації;
- використовується при розробці та формуванні стратегії;

- використовується всією організацією, на кожному її рівні і кожним підрозділом та включає аналіз портфелю ризиків на рівні організації;
- спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управляти ризиками таким чином, щоб вони не перевищували ризик-апетити;
- надає керівництву обґрунтовані гарантії досягнення цілей.

Аналіз кадрового складу функціонуючих систем ризик-менеджменту вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

Впровадження в діяльність підприємства системи ризик-менеджменту дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Існує три основних типи формування ризик-менеджменту. Управлінням ризиками можуть займатися підрозділи компанії, але в рамках своїх компетенцій. Так наприклад, в одній компанії з комплексними і поточними ризиками може працювати відділ аналізу та планування, а відділ, який займається грошовими потоками коригувати фінансові ризики. У іншій - управлінням фінансовими ризиками, включаючи валютні і кредитні ризики, займається казначейство, яке також відповідає за страхування власності.

Інший підхід називається ризик-менеджментом пасивним із залученням консультантів із зовні. Вони проводять оцінку ризиків підприємства і готують аналітичні звіти зі своїми пропозиціями і висновками, які далі виносяться на

рівень правління компанії. Консультанти аналізують як ризики компанії, так і окремих угод.

Також компанії можуть застосовувати активний ризик-менеджмент, коли зниженням ризиків займається спеціально створений підрозділ. Керівник підрозділу в залежності від потреб фірми може входити до правління, перебувати в підпорядкуванні у генерального директора компанії або підпорядковуватися одному з ключових менеджерів (фінансового, комерційного директора).

Стратегія ризик-менеджменту є мистецтвом управління ризиками підприємства в умовах невизначених господарських ситуацій, яке засноване на прогнозуванні ризиків і впровадженні методів їх зниження. Така стратегія включає в себе правила, на базі яких приймаються ризикові рішення і способи визначення варіантів їх вирішення.

Процес формування ризик-менеджменту передбачає розробку чіткої стратегії і вибір тактики управління ризиками. При управлінні ризиками компанії важливо визначити спосіб управління ризиком і ризикової ситуацією. Це може бути перерозподіл ризику, ухилення від ризику, скорочення ризику або його прийняття [5].

Для більшої результативності ризик-менеджменту необхідно регулярно проведення аналізу та контролю виконання обраних стратегії і тактики управління ризиками.

Результативність можна охарактеризувати за кількома параметрами:

- зниженням виявлених факторів ризику;
- скороченням ступеня впливу ризиків на функціонування організації;
- підвищення рівня конкурентоспроможності.

У тому випадку, якщо згідно результатів аналізу і контролю виявлено відхилення від намічених стратегічних і тактичних цілей ризик-менеджменту, важливо виявити причини виникнення подібних відхилень. Далі важливою є розробка комплексу заходів, спрямованого на вирішення ситуації і доведення фактичних результатів управління ризиками до запланованих [6].

Результати проведеного аналізу і контролю важливо оформляти у вигляді звітів про функціонування ризик-менеджменту, що надаються керівництву. Побудована подібним чином система ризик-менеджменту дозволить провести комплексну роботу з реагування на ризики і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

На (рис. 1.2) наведені етапи процесу управління ризиками

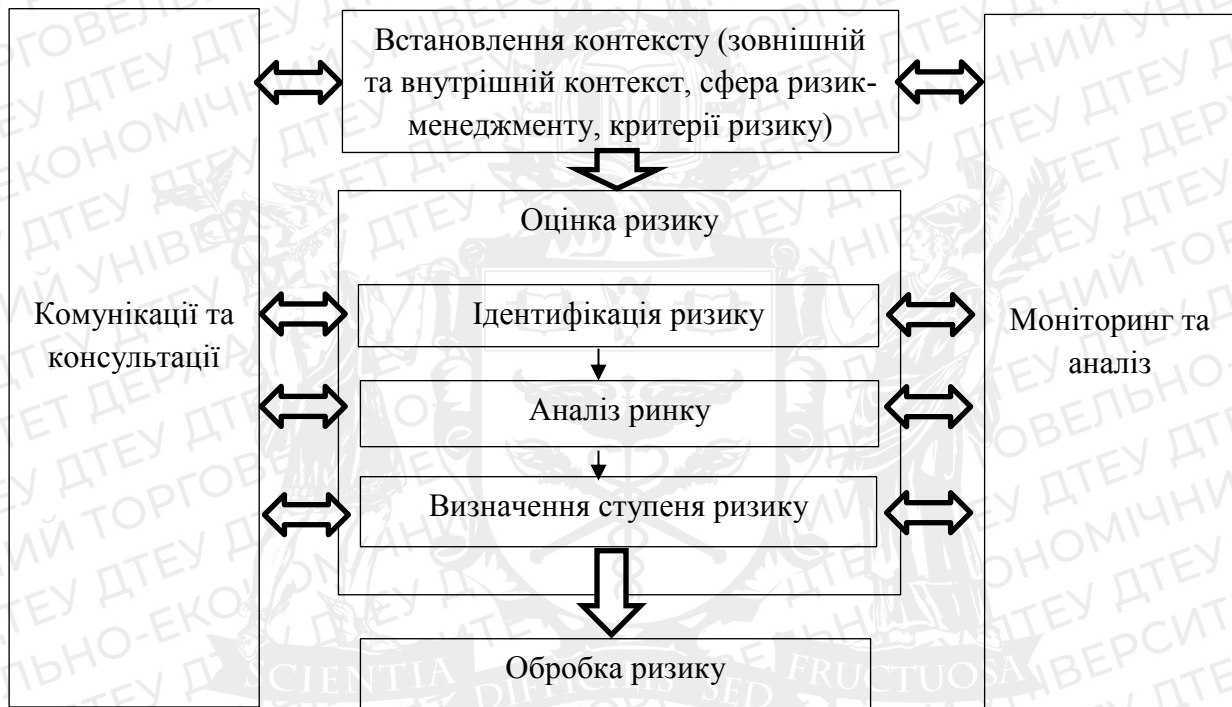


Рис. 1.2 – Етапи процесу управління ризиками

Джерело: узагальнено і систематизовано автором за [23]

Процес ризик-менеджменту можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів та заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та вживати заходів до виключення чи зниження негативних наслідків настання таких подій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПІНТ МЕДІА»

2.1 Дослідження стану діяльності підприємства

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

- 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

Для дослідження стану діяльності доцільно буде розглянути штат працівників підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА". Організаційні підрозділи та їх функції у здійсненні виробничо господарської та фінансової діяльності у ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА":

1. Президент чи директор рекламної агенції вирішує питання стратегічного розвитку. Він може вести переговори з новими замовниками, підтримувати контакт із постійними клієнтами, укласти договори та вирішувати конфліктні

ситуації між новими замовниками та тими, хто вже давно користується послугами агентства.

2. 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.

3. Менеджер з маркетингу рекламної агенції 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).

4. Фахівець з медіа-планування. Медіа-планування – процес прийняття рішення, що призводить до використання рекламного простору та часу для досягнення маркетингових цілей.

5. Медіабайер – співробітник рекламного агентства, який займається переговорами щодо купівлі рекламних місць та ефірного часу із співробітником рекламного відділу засобів масової інформації.

6. Копірайтер – автор рекламних текстів. Це творчий працівник, який займається розробкою текстових рекламних звернень, слоганів, рекламних статей.

7. 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.

8. Візуалізатор – це 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, перебирає варіанти, доки основна ідея не буде досить добре виражена зробленими від руки ескізами (попередніми начерками різних макетів) та написами.

9. Художник-оформлювач готує основний макет реклами (оригінал-макет) – остаточний варіант реклами з текстом та ілюстраціями, який буде подано на затвердження замовнику.

10. 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.

11. Друкарі – займаються роздрукуванням книг, газет та іншої видавничої продукції.

Аналіз кадрового складу вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

Оцінка ризиків підприємства - важлива складова будь-якої бізнес-стратегії. Підприємцю, особливо початківцю, важливо не тільки розпланувати, як будуть працювати ті чи інші процеси в компанії, а й припустити з якими проблемами, ризиками може зіткнутися бізнес.

На будь-якому підприємстві виникають великі та дрібні проблеми. Хороший підприємець повинен не тільки вміти розв'язати проблемну ситуацію, а й передбачити її появу. Прикладами таких ситуацій можуть бути різке падіння попиту на продукцію, різке збільшення вартості ресурсів, вихід із ладу обладнання, відсутність працівника через хворобу, аварії, пожежа, хвороби тощо. Ризик-менеджмент - це інструмент, який дозволяє передбачати подібні негативні явища і засновувати своє передбачення на фактах.

Ризик-менеджмент безпосередньо пов'язаний з аналітикою, яка допомагає визначити аналіз ризиків. Аналіз ризиків - це процедури виявлення факторів

ризиків і оцінки їх значимості, включаючи оцінку ризиків і методи зниження ризиків або пов'язаних із цим несприятливих наслідків.

Аналіз ризиків можна поділити на два види, що взаємно доповнюють один одного: якісний і кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити (ідентифікувати) чинники, області та види ризиків.

Наприклад, фінансовий стан підприємства можна оцінювати у розрізі наступних складових:

- 1) Ліквідність активів (проводиться аналіз активів, виявляються понаднормативні запаси матеріалів, сировини або готової продукції).
- 2) Рентабельність (порівнюється зі середньогалузевою).
- 3) Рівень дебіторської заборгованості (як варіант, період обороту понад 180 днів – високий ризик, 30-60 днів - середній ризик, менше 30 днів - низький ризик).
- 4) Використання кредитних коштів (якщо підприємство не може здійснювати поточну діяльність без використання кредитних коштів – рівень ризику високий, якщо кредитні кошти необхідні для розвитку та розширення бізнесу – рівень ризику середній, якщо підприємство лише інколи використовує короткострокові позикові кошти – рівень ризику низький).

Джерелами аналізу фінансового стану підприємства слугували фінансові звіти підприємства за 2019-2021 рр.

Динаміка основних показників фінансової звітності підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" представлені в ДОДАТКУ А.

Доцільно зазначити, що за визначений період оборотні активи ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" мають тенденцію до зростання: у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зросли на 23,8 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 67,99 %. Це є позитивною тенденцією змін, оскільки підприємство збільшує обсяги надання послуг і зв'язку.

Щодо необоротних активів ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" то у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зменшились на 6,74 % (тобто на -59 274 тис. грн), а у 2021 році порівняно з 2020 роком вони збільшились на 4,29 % (тобто на

35 117,9 тис. грн). Зменшення необоротних активів більш за все спричинене зменшенням основних засобів, а також моральним та фізичним зносом обладнання (порівняно з 2019 роком у 2020 році знос основного обладнання склав 52,62 %).

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2020 році на 14,67 %, а у 2021 році на 37,34 % порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для компанії, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Чистий прибуток ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" має тенденцію до зростання: у 2020 році порівняно з 2019 роком він збільшився на 38,46 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 82,13 %. Це свідчить про те, що компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику.

На рис. 2.1 показано динаміка чистого доходу за 2019-2021 роки. Аналіз показав, що за досліджуваний період чистий дохід має стійку тенденцію до зростання.



Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу за 2019 – 2021рр

Джерело: складено автором

Також для ефективної оцінки ризик-менеджменту на підприємстві слід провести аналіз таких показників як: показники фінансової стійкості, показники ліквідності, показники рентабельності, показники ділової активності. Фінансові показники діяльності за останні роки ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" відображені у ДОДАТКУ Б.

Дані наведені в ДОДАТКУ Б наочно демонструють те, наскільки актуальна для підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" проблема забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності, яка безпосередньо кореспондується з проблемою організації адекватного процесу управління ризиками і ризиковими вкладеннями капіталу. Тому саме цей процес вважається необхідним елементом загальної системи ефективного менеджменту на підприємстві. Створення власної системи ефективного менеджменту на підприємстві (незалежно від того, велике або мале це підприємство) в умовах ринкових стосунків, що розвиваються, в Україні можливо лише у напрямі організації ризик-менеджменту.

Отже, на основі даних додатку А, та рис. 2.1, можна зробити висновок що діяльність підприємства є платоспроможною. Варто зазначити, що компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику.

2.2 Стан розвитку ризик-менеджменту на підприємстві

На підприємстві ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" існують такі види ризику залежно від джерел його виникнення:

1. Виробничий ризик. Він проявляється в нестабільності обсягу виробництва продукції і, зокрема, в його зниженні.
2. Ринковий ризик. Джерелом цього ризику є мінливість, непередбачуваність цін на рекламну продукцію і на вхідні ресурси.

3. Ризик застарівання основних засобів. Причиною існування фактору застарівання є науково-технічний прогрес.

4. Правовий ризик. Його джерелом є нові закони і урядові програми, пов'язані із соціально-економічними змінами в суспільстві.

5. Ризик, пов'язаний з використанням людського фактору виробництва. Джерелом цього ризику є непередбачуваність поведінки і здоров'я індивідуумів. Наприклад, смерть або захворювання ключових працівників у критичний момент виробництва може істотно вплинути на його результати. Другим прикладом прояву даного ризику є недобросовісність і ненадійність партнерів, третім — недостатня кваліфікація менеджера, що приймає важливі рішення.

6. Політичний ризик. Причиною (джерелом) його виникнення можуть бути зміна уряду в країні, міжнародна напруженість тощо.

Дані види ризику об'єднуються в одну категорію — підприємницький ризик. Підприємницький ризик — це ризик не досягти намічених бізнесом цілей, серед яких і така важлива мета, як отримання прибутку. Друга категорія ризику — це фінансовий ризик. Суть його полягає в тому, що підприємство ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" ризикує не виконати свої фінансові зобов'язання, і це загрожує його існуванню як юридичної особи. Коли відбуваються несприятливі події підприємницького ризику, то підприємство, що є уразливим до фінансового ризику в зв'язку з високою заборгованістю, опиниться в значно гіршій ситуації, ніж якщо б підприємство здійснювало менеджмент ризику більш ефективно. Тому потрібно чітко відрізнити наслідки несприятливої для підприємства події, коли на нього накладається і фінансовий ризик, від наслідків події, коли фінансового ризику немає.

Для підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" причиною ризику є коливання цін на розміщення реклами, на видання та друк книг, іншої друкарської продукції, та можливі коливання рівня попиту на випускну продукцію. Слід звернути увагу і на те, що підприємство має заборгованість, а це означає, що існує істотне джерело фінансового ризику.

Для того щоб зрозуміти, перед яким рівнем ризику стоїть ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" та якою буде віддача від інвестицій, необхідно спочатку визначити рівень підприємницького ризику. Для цього потрібно проаналізувати, як коливаються рівень попиту на рекламу та продукцію підприємства та ринкові ціни на них. Слід пам'ятати, що рівень ризику та прибутковість інвестицій будь-якого підприємства, в тому числі і даного, можна визначити за допомогою фінансових результатів його діяльності, що містяться у фінансових звітах про прибутки та збитки. Водночас важливою є інформація, що міститься в балансі підприємства, зокрема про його активи (авансований капітал), заборгованість та власний капітал.

ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" досягнуті наступні фінансові результати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Звіт про прибутки і збитки ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" за 2021 рік

Показники	Сума грн.
Виручка від реалізації:	
реклами	1 000 000,2
іншої продукції	138 599
всього виручки	1 138 599,2
Витрати:	
собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	491 494,5
витрати на збут	100 996,4
адміністративні витрати	84 613,8
всього витрат	677 104,7
прибуток	461 494,5

Джерело: складено автором фінансовою звітністю підприємства

Варто зазначити, що дохід ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" формується переважно за рахунок виручки від реалізації реклами. Це був основний вид діяльності ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" у звітному році.

Рентабельність підприємства може знижуватися через підвищення заробітної плати. І тут ми стикаємось з виробничим ризиком, а саме необхідність підвищення заробітної плати та зниженням собівартості продукції.

З усього вище зазначеного можна зробити висновок, найбільш вагомим ризиком з яким стикається ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" є фінансовий ризик.

Для мінімізації можливих збитків у майбутньому ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" можна запропонувати такі способи впливу на ризики.

Можливі способи впливу на ризик зображені на рис.2.2.

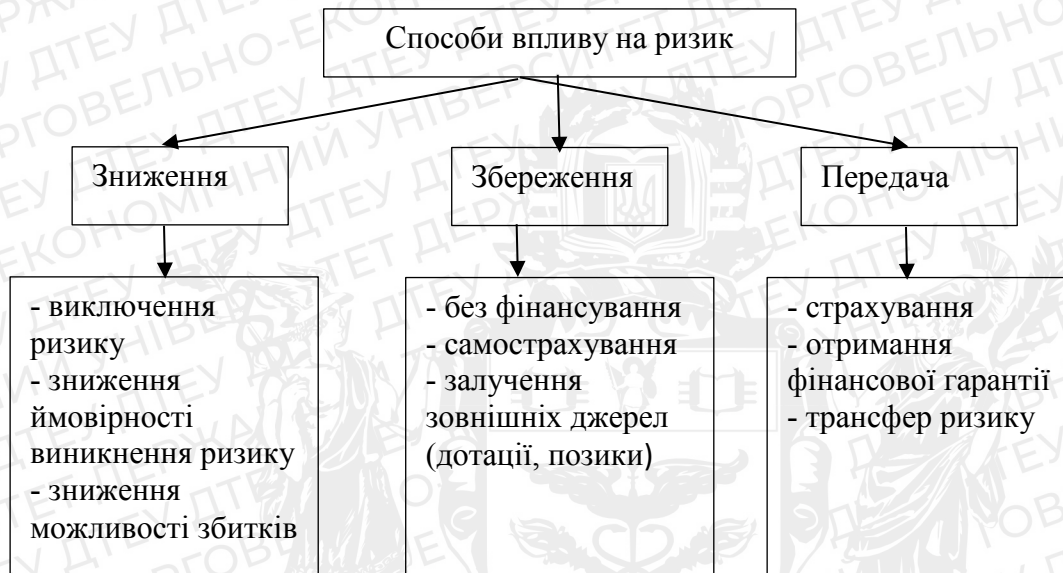


Рис.2.2 Шляхи впливу на ризик

Джерело: узагальнено автором

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 ризику, 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.

Для ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" доцільнішим буде користуватися саме передачею ризику.

Отже можна зробити висновок, найбільш вагомим ризиком з яким стикається ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" є фінансовий ризик. А для запобігання йому підприємство застосовує передачу ризику.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» М.КИЇВ

Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне компанії ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА". Проте, намагаючись її розробити, деякі компанії неминуче здійснюють помилки. До числа основних з них можна віднести наступні: фрагментарність ризик-менеджменту, незнання концептуального підходу при організації ризик-менеджменту, помилкова організаційна структура відділу управління ризиками і функціональної моделі взаємодії підрозділів в рамках реалізації системи управління ризиками, відсутність націленості на ефективність в роботі при заданих нормативах.

У сучасних умовах діяльність великих корпорацій, багатoproфільних і транснаціональних компаній пов'язана з наявністю в процесі виробничої діяльності широкого спектру ризиків, що носять фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, екологічний, етичний, політичний та інший характер.

Міжнародна практика управління великими компаніями демонструє у багатьох з них наявність системи управління ризиками в рамках всього підприємства. І хоча на сьогоднішній день область ризик-менеджменту залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком, при створенні і розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні досягнення у розвитку системи стандартизації в галузі ризик-менеджменту, з іншого - основні уроки і головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній.

Метою системи ризик-менеджменту є забезпечення стратегічної та оперативної стійкості бізнесу компанії за рахунок підтримки рівня ризиків у визначених межах. Для початку необхідно розкрити, що представляє собою комплексна система управління ризиками (КСУР).

У табл. 3.1 представлено порівняння двох підходів до формування систем управління ризиками: фрагментарного та комплексного, або інакше - стара парадигма і нова парадигма ризик-менеджменту [7].

Таблиця 3.1

Підходи до формування систем ризик-менеджменту

№	Порівняльні характеристики	Фрагментарна система управління ризиками	Комплексна система управління ризиками
1	Цілі	Мінімізація (запобігання) ризику	Утримання ризику на певному рівні
2	Відношення до ризику	Строго негативне	Ризик – це не тільки небезпека, але й латентні можливості
3	Відповідальні особи	Кожен підрозділ самостійно управляє ризиками у відповідності зі своїми функціями	Управління ризиками координується вищим керівництвом або службою управління ризиками, кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
4	Комплексність аналізу	Управління окремими ризиками	Управління ризиками в комплексі з обліком взаємозв'язків між ними
5	Культура управління ризиками	Немає	Філософія позитивного ризик-менеджменту
6	Взаємодія з іншими підрозділами	Конфлікт інтересів	Співробітництво, поділ повноважень
7	Ступінь реагування	Управління ризиками за фактом виникнення збитків або коли менеджери вважатимуть це за необхідне	Управління ризиками за допомогою попереджувальних заходів, процес управління ризиками безперервний
8	Спектр ризиків	Обмежений ризик-менеджмент	Розширений ризик-менеджмент: розглядаються усі ризики та можливості компанії

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [8]

Для ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" доцільнішим буде Комплексна система управління ризиками, бо відповідно до неї будуються довгострокові плани

компанії, взаємопов'язані бізнес-процеси, функціональні обов'язки прописані також відповідно до концепції управління ризиками і стосуються кожного - від пересічного виконавця до керівника компанії.

Етапи розробки системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" відображені на рис. 3.1.

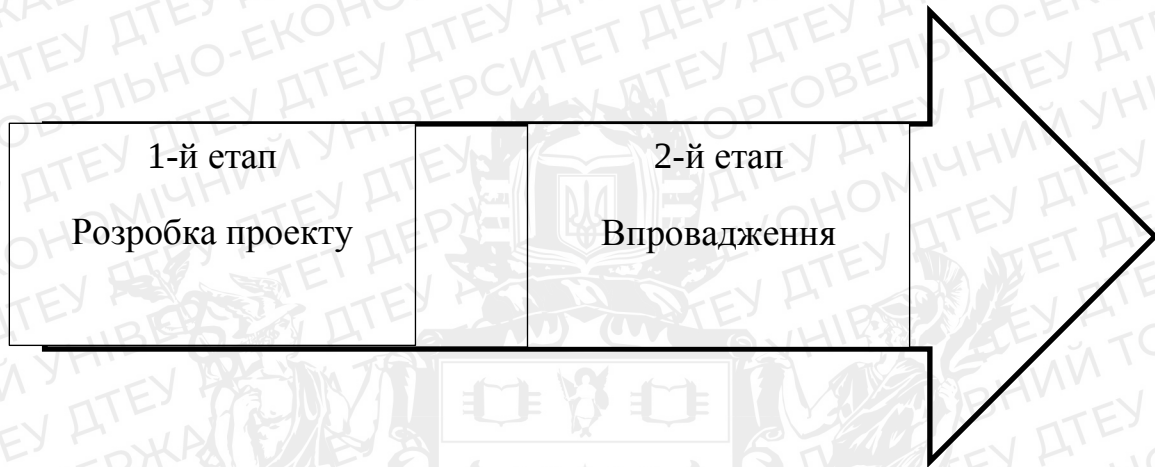


Рис. 3.1. - Етапи розробки системи ризик-менеджменту

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі [8]

I етап – розробка КСУР передбачає розробку:

- переліку бізнес-процесів в межах комплексної системи управління ризиками (КСУР);

- базовий реєстр типів ризиків та причин ризиків;
- перелік локальних та глобальних ризиків;
- принцип формування карт ризиків;
- методики якісної та кількісної оцінки ризиків;
- принципи визначення рівня толерантності до ризику;
- принципи визначення ключових показників ризиків;
- форми звітності щодо функціонування КСУР для підрозділів.

II етап – впровадження КСУР передбачає проходження наступних етапів:

- впровадити у компанії політику у сфері управління ризиками;
- в структурних підрозділах назначити відповідальних за функціонування КСУР;
- сформувати панелі ризиків структурних підрозділів;

- розробити Стандарт КСУР, внутрішні положення, інструкції;
- визначити повноваження, що стосуються функціонування КСУР, комітету Ради директорів зі стратегічного планування та корпоративного управління, комітету Ради директорів з аудиту та Ради директорів;
- скласти карти критичних ризиків бізнес-процесів.

В межах провадження КСУР процес управління ризиками включає наступні етапи:

- виявлення факторів, що є ризиками для компанії, реєстрація ризиків;
- кількісна оцінка ризиків, ранжування ризиків;
- розробка заходів, що дозволять знизити вплив фактів ризику. Включає аналіз вже використовуваних методів зниження ризику, з метою підвищення їх ефективності;
- затвердження розроблених заходів;
- впровадження розроблених заходів;
- моніторинг та звітність;
- коректування.

Стратегія управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" передбачає виконання основних її засад, а саме:

- виявлення фактичних та потенційних загроз безпеки;
- коректуючі заходи для зменшення рівня ризику;
- безперервний моніторинг досягнутого рівня безпеки.

Дана стратегія орієнтована не на очікування негативного явища, а на виявлення ризиків та загроз в економічній сфері, які досі не проявились, але можуть бути причиною негативних наслідків.

Також для функціонування даної системи в ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії.

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестрахування.

Взагалі, ідеологічна задача ризик-менеджера та його підрозділів - розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад підрозділу ризик-менеджмент можна розподілити на такі групи:

- співробітники, які мають бути обов'язково зараховані у штат підрозділу ризик-менеджменту: керівник підрозділу ризик-менеджменту, співробітник по організації процесу ризик-менеджменту, співробітник по оцінці ризиків, аналітик виробничих ризиків.
- співробітники, які мають бути у складі підрозділу на початкових етапах становлення та впровадження системи ризик-менеджмент на підприємстві: співробітник по ІТ підтримці, спеціалісти по аналізу конкретних видів ризиків, які мають великий вплив на діяльність підприємства, спеціаліст по ризикам інформаційної безпеки.
- співробітники, які працюють на підприємстві і займаються управлінням ризиками, проте можуть і не в ходити до складу безпосередньо підрозділу ризик-менеджмент. Тобто це працівники, які відслідковують вплив ризику та нейтралізують його у своїх структурних підрозділах, завдяки чому дозволяють бути системі ризик-менеджменту комплексною та динамічною.

Впровадження в діяльність підприємства системи ризик-менеджмент дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, контролювати діяльність і безпеку підприємства.

Стратегія управління ризиками підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" може бути:

- традиційна (ретроактивна) стратегія – стратегія попередження негативних подій, що впливають на економічну безпеку діяльності суб'єкта, яка базується на суворому дотриманні нормативних вимог та реалізації попереджувальних заходів, розроблених за результатами дослідження.
- сучасна (проактивна) стратегія – стратегія, за якої основний акцент робиться на попередження шляхом виявлення небезпечних факторів та прийняття заходів щодо зниження рівня ризику, перш ніж відбудеться ризикована подія та негативно вплине на стан економічної безпеки.
- високоефективна (прогностична) стратегія – стратегія, що базується на фіксації експлуатаційних якостей системи, оскільки це відбувається в реальному часі та ідентифікації потенційних майбутніх проблем.

Ключові складові комплексної системи управління ризиками зображено на рис. 3.2.

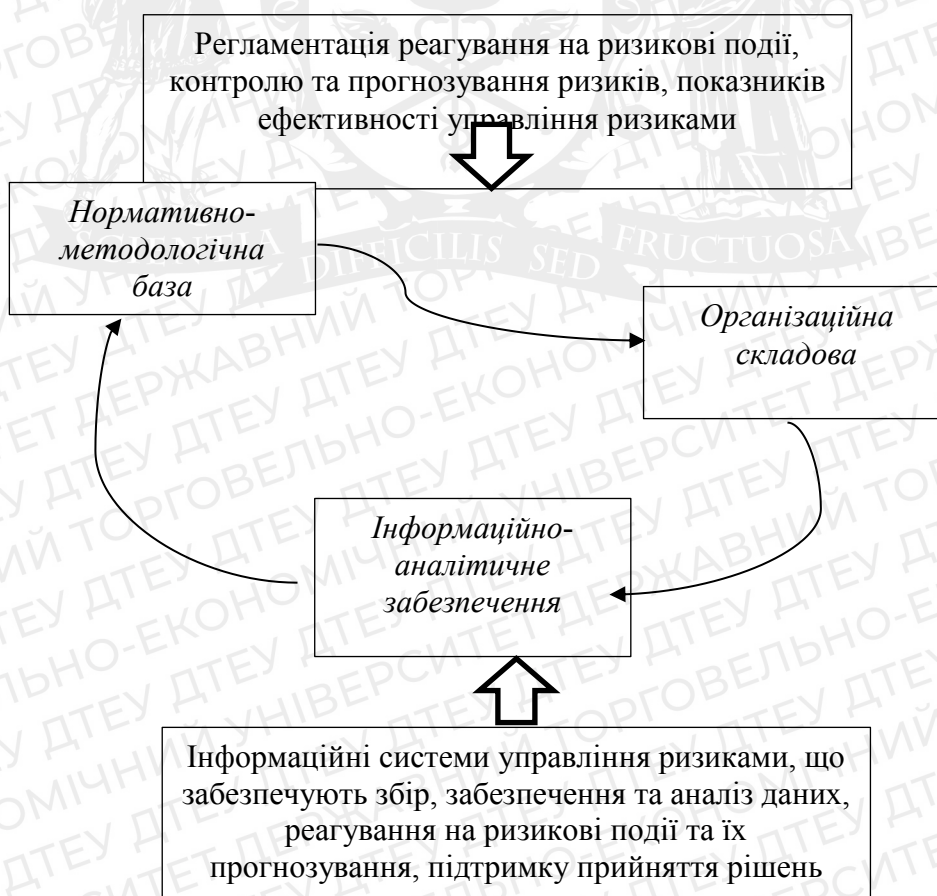


Рис. 3.2 Складові системи управління ризиками підприємства

Джерело: узагальнено і систематизовано на основі [8]

Впровадження в діяльність ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" комплексної системи управління ризиками здатне забезпечити нівелювання наступних ризикоутворюючих факторів :

- відсутність або нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі при знаходженні партнерів з інноваційної діяльності;
- відсутність або нестача інформації про технології;
- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на інноваційні товари чи послуги.

Для функціонування КСРМ потрібно ввести регламентацію реагування на ризикові події, контролю та прогнозування ризиків, показників ефективності управління ризиками складовими якої є:

- політика управління ризиками;
- методології управління ризиками (регламенти, формати звітів);
- реєстри ризиків;
- положення про підрозділ управління ризиками;
- посадові інструкції, що включають функції з управління ризиками;
- корпоративні стандарти управління ризиками;
- карти ризиків.

Створення організаційних структур та підрозділів, надання існуючим підрозділам додаткових функцій та повноважень це:

- відокремлена структура ризик-менеджменту, що відповідає за управління ризиками;
- організаційна взаємодія шляхом ведення звітної системи в процесі управління ризиками на горизонтальному (між функціональними підрозділами) та вертикальному (власник – топ-менеджмент – функціональні менеджери) рівні.

Отже, варто зазначити , яким би гарним або простим процес управління ризиками не був, якщо співробітники і керівники його відкидають, компанія не зможе управляти ризиками. Враховувати всі умови, в яких здійснюють

діяльність підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА", з одночасним впливом щодо зниження ризиків – не завжди є можливим [9; 10; 11; 12].

Впровадження в діяльність підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" системи ризик-менеджменту здатне забезпечити нівелювання наступних ризикоутворюючих факторів [13]:

- відсутність або нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі при знаходженні партнерів з інноваційної діяльності;
- відсутність або нестача інформації про технології;
- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на інноваційні товари чи послуги.

Як і будь-яка інша система ризик-менеджменту повинна мати певну економічну ефективність її впровадження:

1. Підвищення ефективності корпоративного управління.
2. Підвищення якості оперативного контролю за результатами діяльності компанії.
3. Підвищення впевненості вищого керівництва в ефективності бізнес-операцій.
4. Забезпечення більш послідовних процедур обґрунтованого прийняття ризику керівництвом для підвищення вартості компанії.
5. Спрощення звітності регулюючим органам.
6. Ефективна інформаційна взаємодія з акціонерами та зацікавленими сторонами.
7. Зміцнення репутації компанії.
8. Спрощення процесу прийняття рішень на всіх рівнях організації.
9. Підтримка здатності генерального директора мислити в корпоративних та інноваційних категоріях (розуміння «big picture»).
10. Збільшення прибутковості компанії.
11. Сприяє у досягненні стратегічних цілей.

Отже, маючи повну та системну інформацію про ключові бізнес-ризики своєї компанії, ризик-менеджери зможуть розробляти плани і програми

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було вивчено сутність та функції ризик-менеджменту; його місце в діяльності підприємства; проаналізовані методи управління ризиками.

Управління ризиками являє собою специфічну сферу економічної діяльності, що вимагає глибоких знань в галузі аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень, страхової справи, психології і багато іншого. Основна задача спеціаліста в цій сфері знайти варіант дій, що забезпечує оптимальне, для даного виду діяльності, поєднання ризику і прибутку.

Процес управління ризиками включає: передбачення ризиків; визначення їхніх імовірних розмірів і наслідків; розробку і реалізацію заходів щодо запобігання чи мінімізації пов'язаних з ризиками втрат.

Діяльність підприємства є демонструє позитивну динаміку зростання основних показників діяльності. Компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику. Чистий прибуток ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" має тенденцію до зростання: у 2020 році порівняно з 2019 роком він збільшився на 38,46 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 82,13 %. Це свідчить про те, що компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику.

Для підприємства ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА" причиною ризику є коливання цін на розміщення реклами, на видання та друк книг, іншої друкарської продукції, та можливі коливання рівня попиту на випускну продукцію. Слід звернути увагу і на те, що підприємство має заборгованість, а це означає, що існує істотне джерело фінансового ризику.

Метою системи ризик-менеджменту є забезпечення стратегічної та оперативної стійкості бізнесу компанії за рахунок підтримки рівня ризиків у

визначених межах. Для цього необхідно побудувати на підприємстві комплексну систему управління ризиками (КСУР). Також для функціонування даної системи в ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами.

Впровадження в діяльність підприємства ТОВ "РК "СПІНТ МЕДІА" системи ризик-менеджменту дозволить забезпечувати стабільність його розвитку, підвищить обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращить фінансовий стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник Львів : Новий світ-2019, 2020. 240 с.
2. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2019. 5/2'2019 С. 38–40.
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Менеджмент, маркетинг, підприємництво*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/sre_2013_5_37.pdf.
4. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 272 с.
5. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: КНЕУ, 2020. –354 с.
6. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 51—55.
7. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій. Х. : [б. в.], 2019. 82 с.
8. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу К. : Державне вид.-інф. агентство "Зв'язок", 2020. 150 с.
9. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2019. 164 с.
10. Пикфорд Дж. Управление рисками: [Учебник] .М.О.Вершина, 2020. 352 с.
11. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2018. 312 с.

- 12.Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. Випуск 20. 2019. С.229-236.
- 13.Интернет-ресурс AS/NZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. Режим доступу : riskmanagement.com.ua.
14. Коробова С.С. Развитие ризик-менеджменту в підприємстві: [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.kycherova.ru/development/index.htm
- 15.Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/portal>.
- 16.Кузьмін О. Є. , Вербницька Г. Л., Мельник О. Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 212 с.
- 17.Кутащенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення: Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 6. С. 45-48.
- 18.Кухтик Т. В., Образцова Н.О. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом впровадження системи управління ризиками *Ефективна економіка* [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>.
- 19.Лепа Р. М., Тимохин В. М.Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія . НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2018. 262 с.
- 20.Лук'янова В. В. , Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посібник Київ : Академвидав, 2018. 464 с.
- 21.Мостенська Т. Л. , Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. № 3 (7). С. 72– 79.
- 22.Огляд ринків фінансових послуг та підсумки діяльності небанківських фінансових установ за 2011 рік: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forinsurer.com/files/file00425.pdf>.

- 23.Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 256.
- 24.Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2019. 323 с.
- 25.Рогачев О.Ю. Переваги комплексного підходу до управління ризиками підприємства. *Управління фінансовими ризиками*.2018. № 1 (13). С. 66—71.
- 26.Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств. *Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка*. 2019. №15. с. 155-160.
- 27.Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень. Ефективна економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623>.
- 28.Станіславчик Е.Н. Ризик-менеджмент на підприємстві. Теорія і практика: [Навч. посібник]. К.: "Ось-89". 2019. -80 с.
- 29.Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник Київ : Політехніка, 2018. 200 с.
- 30.Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Під заг. ред. проф. А.І. Кредісова. К.: ВІРА-Р, 2018. 448 с.
- 31.Філатов С., Солошенко Л. Зовнішньоекономічна діяльність: організація та документальне оформлення. - 3-тє вид. перероб та допов. Х.: Фактор, 2020. 183 с.
- 32.Чорноморченко Н. В., Іванова І. С., Приймак Н. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. Львів : Магнолія-2018, 2020. 260 с.
- 33.Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління : навч. посібник Київ : Знання, 2018. 271 с.
- 34.Шиманська Л.М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape_2014_10_27.pdf

35. Ястремська О.І. Основи теорії економічного ризику. К. : АртЕк, 2018. 248 с.
36. Bashynskaya Irina, Filippova Svetlana. World experience in creation the corporate sales manual as internal instrument of marketing communications of industrial enterprise. *Вісник THEU*. 2018. № 5–2. С. 234–240.



ДОДАТОК А

Динаміка основних показників фінансової звітності підприємства
ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення тис.грн		Відносне відхилення %	
				2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Оборотні активи	286 232,8	354 346,1 3	595 257	68 113,3	240 910,9	23,8	67,99
Необоротні активи	878 805	819 531	854 648,9	-59 274	35 117,9	-6,74	4,29
Власний капітал	724 907,9	831 278	1 141 668, 7	106 370,1	310 390,6	14,67	37,34
Поточні зобов'язання	431 404,4	328 942,6	287 728,4	-102 461,8	-41 214,1	-23,75	-12,53
Чистий прибуток	163 077,9	225 804,4	411 262,5	62 726,5	185 458	38,46	82,13
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	995 536,2	1 050 201, 8	1 138 599, 2	54 665,5	88 397,4	5,49	8,42
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	526 656,6	579 963,8	491 494,5	53 307,2	-88 469,2	10,12	-15,25
Валовий дохід	468 879,6	470 238	647 104,6	1 358,3	176 866,6	0,29	37,61
Адміністративні витрати	74 819,6	84 613,8	1 922 854	9 794,1	43 576,4	13,09	51,5
Витрати на збут	75 740,2	87 783,6	100 996,4	12 043,4	13 212,8	15,9	15,05

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі даних наданих підприємством

ДОДАТОК Б

Фінансові показники діяльності ТОВ "РК "СПРІНТ МЕДІА"

Показник	рік			
	2018	2019	2020	2021
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,01	0,04	0,04	-0,02
Коефіцієнт фінансування	0,51	0,4	-0,54	-0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,13	0,1	-0,18	-0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,29	-0,43	0,21	0,1
Показники ліквідності				
Коефіцієнт покриття	-0,13	0,24	0,21	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,16	-0,08	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,17	-0,06	0,12	0,1
Показники рентабельності				
Рентабельність майна (активів)	0,26	-0,04	-0,27	-0,2
Рентабельність власного капіталу	-0,04	0,5	-0,67	0,43
Рентабельність основних засобів	0,3	-0,12	-0,27	-0,18
Рентабельність діяльності	0,33	0,13	-0,3	-0,34
Рентабельність продукції	-0,02	-0,05	0,02	0,27
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	-0,38	-0,21	-0,04	-0,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,34	0,18	0,37	0,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,03	0,07	0,14	0,07
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,1	0,04	0,03	0,07
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-0,25	0,2	-0,15	-0,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,38	0,3	0,62	-0,43

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі даних наданих підприємством