

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування культури управління ризиками на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Будпостач», м. Київ)

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

Коваль Валерії  
Ігорівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

## Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

*Коваль Валерії Ігорівни*  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи  
«Формування культури управління ризиками на підприємстві» (за матеріалами  
ПП "Будпостач", м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: теоретичне і методичне обґрунтування механізму  
формування культури управління ризиками на підприємстві та розробка  
пропозицій щодо удосконалення механізму забезпечення культури управління  
ризиками підприємств.

Об'єкт дослідження: формування культури управління ризиками на  
підприємстві.

Предмет дослідження: соціально-економічні процеси формування культури  
управління ризиками на  
підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність культури в управлінні ризиками підприємства

1.2. Методи культури в управлінні ризиками на підприємстві

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ  
РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БУДПОСТАЧ»

2.1. Характеристика профілю діяльності підприємства та передумов  
формування культури підприємства

2.2. Ідентифікація стану управління ризиками на підприємстві

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПП «БУДПОСТАЧ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	абезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та <b>Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</b>	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка <b>індивідуального завдання</b> для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. Процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи  
Жуковська В.М. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, оскільки формування культури управління ризиками на підприємстві означає, що кожен працівник організації має виконувати роль попередження ризик факторів в короткостроковій і довгостроковій перспективі в компанії

Цільова установка, яка була зазначена в завданні досягнута. У першому розділі студенткою розкрито сутність культури в управлінні ризиками підприємства, визначено методи культури в управлінні ризиками на підприємстві. У другому розділі достатньо повно використані фактичні матеріали базового підприємства, які характеризують рівень передумов формування культури підприємства. Проведено ідентифікацію стану управління ризиками на підприємстві ПП «Будпостач»..

У третьому розділі автором обґрунтовано та надано пропозиції та рекомендації щодо формування культури управління ризиками на підприємстві

Завдання на дипломну роботу, отримане студенткою, висвітлені у повному обсязі. Основні вимоги щодо оформлення та структури відповідають вимогам ДТЕУ. Матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням на високому рівні, рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Жуковська В.М

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

(ПІБ, підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

«        »        20    р.

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:  
«Формування культури управління ризиками на підприємстві»

*Структура роботи.* Робота викладена на 44 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 12 рисунків; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 28 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ПП "БУДПОСТАЧ" (м. Київ).

*Предметом дослідження* є процес формування культури управління ризиками на підприємстві.

*Метою дослідження* є теоретичне і методичне обґрунтування механізму формування культури управління ризиками на підприємстві та розробка пропозицій щодо удосконалення механізму забезпечення культури управління ризиками підприємств.

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

- досліджено сутність культури в управлінні ризиками підприємства;
- визначено методи культури в управлінні ризиками на підприємстві;
- надано характеристику профілю діяльності ПП «Будпостач» та передумов формування культури підприємства;
- проведено ідентифікацію стану управління ризиками на підприємстві;
- розроблено заходи щодо формування культури управління ризиками на підприємстві ПП «Будпостач».

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ПП "БУДПОСТАЧ" (м. Київ).

Рік виконання роботи 2022– 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023.

## Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Формування культури управління ризиками на підприємстві»** (за матеріалами ПП "БУДПОСТАЧ", м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню механізму формування культури управління ризиками на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування культури управління ризиками на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019 – 2021 років, проведено ідентифікацію стану управління ризиками на підприємстві; розроблено заходи щодо формування культури управління ризиками на підприємстві, спрогнозовано ефективність впровадження заходів щодо формування культури управління ризиками в ПП «Будпостач».

*Ключові слова:* управління ризиками, підприємницький ризик, оцінка ризиків, культура управління ризиками, ризик-менеджмент, мінімізація підприємницьких ризиків.

## Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

### **«Formation of risk management culture at the enterprise»** (based on materials PE «BUDPOSTACH», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the mechanism of formation of risk management culture at enterprises. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of forming a culture of risk management at enterprises.

The dynamics of the main indicators of the enterprise for 2019 – 2021 years were studied, the state of risk management at the enterprise was identified; measures for the formation of a risk management culture at enterprises were developed, the effectiveness of the implementation of measures for the formation of a risk management culture at PE "Budpostach" was predicted.

*Key words:* risk management, business risk, risk assessment, risk management culture, minimization of business risks.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність культури в управлінні ризиками підприємства .....	11
1.2. Методи культури в управлінні ризиками на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БУДПОСТАЧ».....	31
2.1. Характеристика профілю діяльності підприємства та передумов формування культури підприємства .....	31
2.2. Ідентифікація стану управління ризиками на підприємстві.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПП «БУДПОСТАЧ».....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Культура ризику є важливою для успіху управління ризиками підприємства. Управління ризиками в загальному значенні відрізняється від управління ризиками окремого підприємства, де ризики в основному управляються одним відділом. Управління ризиками підприємства означає, що таке управління інтегровано від управління до останнього працівника організації. Це набагато легше сказати, ніж зробити. Це означає, що кожен працівник організації має виконувати роль ризик-менеджера; це, по суті, суть моделі трьох ліній оборони. Для бізнесу важливо не лише досягти мети продажів та інших ключових параметрів ефективності, але реальним питанням є довгострокова стійкість, яка впливає з управління ризиками. У сучасній економіці України підприємства та компанії не можуть отримувати максимального прибутку без прийняття ризикованих фінансових рішень. В системі економічних показників, що характеризують ступінь впливу фінансових ризиків на результати підприємницької діяльності, виділяють втрати і збитки. Як показують фактичні матеріали українських підприємств, збитки від виникнення фінансових ризиків колосальні. У зв'язку з цим на сучасному етапі найбільш гостро проявляється вплив культури управління ризиками на діяльність підприємства. Тому тема дослідження особливостей процесу формування культури управління ризиками підприємства є надзвичайно актуальною.

**Мета дослідження** - теоретичне і методичне обґрунтування механізму формування культури управління ризиками на підприємстві та розробка пропозицій щодо удосконалення механізму забезпечення культури управління ризиками підприємства.

### **Завдання до проведеного дослідження:**

- дослідити сутність культури в управлінні ризиками підприємства;
- визначити методи культури в управлінні ризиками на підприємстві;

- надати характеристику профілю діяльності підприємства та передумов формування культури підприємства;
- провести ідентифікацію стану управління ризиками на підприємстві;
- розробити заходи щодо формування культури управління ризиками на підприємстві ПП «Будпостач».

**Об'єктом дослідження** є процес формування культури управління ризиками на підприємстві.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні процеси формування культури управління ризиками на підприємстві.

**Методичною основою роботи** виступає сукупність методів збирання, аналізу, обробки та пояснення інформації, таких як метод вивчення та аналізу документів, метод включеного спостереження, методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції.

**Інформаційною основою роботи** послужили монографії, статті, підручники вітчизняних та закордонних науковців, науково-практичні матеріали з дослідження культури в управлінні ризиками підприємства.

*Структура роботи.* Робота викладена на 44 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 12 рисунків; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 28 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність культури в управлінні ризиками підприємства

Культура ризику є важливою для успіху управління ризиками підприємства (ERM). Управління ризиками підприємства відрізняється від управління ризиками окремого підприємства, де ризики в основному управляються одним відділом. Управління ризиками підприємства означає, що управління ризиками інтегровано від правління до останнього працівника організації. Це набагато легше сказати, ніж зробити. Це означає, що кожен працівник організації має виконувати роль ризик-менеджера; це, по суті, суть моделі трьох ліній оборони. Для бізнесу важливо не лише досягти мети продажів та інших ключових параметрів ефективності, але реальним питанням є довгострокова стійкість, яка впливає з управління ризиками.

Ризик можна вважати обґрунтованим, якщо ймовірність збільшення успіху істотно перевищує ймовірність зменшення успіху, який досягнуто в умовах відсутності ризику. На різних етапах прийняття управлінських рішень виникають ризики, які необхідно враховувати, оптимізувати їхній рівень. Так, на етапі визначення проблеми існують такі ризики, як: ризики неправильної ідентифікації, ресурсний й виробничо-господарський ризик, ризики невикористаних можливостей; при аналізі проблеми й збиранні інформації, такі ризики, як: інформаційний, методичний, майновий і маркетинговий ризики; на етапі вироблення альтернатив – ризик невикористаних можливостей, ризик інертності, ризик креативності, логіки та послідовності; на етапі оптимізації – ризик неузгодженості альтернатив, ризи ідентифікації й врахування існуючих обмежень, ризик раціональності й обґрунтованості; при реалізації управлінського рішення можемо зіткнутись з ризиком опору з боку виконавців, ризиком небезпечності реалізації рішення [14, с. 107]. Тому

однією зі складових сучасної діяльності суб'єкта господарювання є оптимізація ризиків на основі управління ними, яка в ринкових умовах для кожного такого суб'єкта є основним чинником підтримки та підвищення конкурентоспроможності.

Управління фінансовим ризиком – необхідна частина економічної роботи суб'єкта господарювання, так як в її рамках виявляються передумови для прийняття вірних управлінських рішень. Основоположним завданням при управлінні ризиками на підприємстві є встановлення оптимального рівня ризику, що аналізується, на основі врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Теоретико-методологічні основи управління ризиками полягають у такому:

- ризик слід розглядати не лише у вигляді отримання прибутку в меншому розмірі чи певних фінансових втрат, але за підходящих умов виникає можливість отримати більш високий рівень прибутку, ніж розраховувався за планування;
- поряд з об'єктивним підходом до вивчення фінансового ризику розробляється також суб'єктивний підхід, оскільки і оцінка ризику, і прийняття управлінського рішення повністю залежить від людини;
- ризик сприймається як перелік факторів ризикових подій, що сприяють зниженню або підвищенню ефективності роботи підприємства (комерційної, економічної, соціальної, фінансової, виробничої, інвестиційної тощо);
- управління ризиком являє собою процес підготовки і реалізації суб'єктом господарювання певних заходів, мета яких – зниження можливості прийняття помилкових управлінських рішень або зменшення негативних наслідків щодо небажаного розвитку подій [4, с. 7].

Таким чином, ризик – важливий елемент в умовах ринкової економіки. Тому без урахування фактора ризику в фінансовій діяльності не обійтися, а створити ефективний механізм функціонування підприємства на основі моделі безризикового господарювання неможливо. Тому одне з основних завдань

керівників підприємства – передбачити можливі причини виникнення невизначеностей, що є джерелами ризикових ситуацій і фінансових ризиків та знайти шляхи подолання випадків і протидій. Використання концепції управління ризиками надає в короткостроковій і довгостроковій перспективах здійснювати управління ризиками із метою їхньої мінімізації в короткостроковій перспективі та оптимізації у довгостроковій, що сприятиме підвищенню ефективності роботи суб'єкта господарювання і зміцненню його стратегічної позиції [12].

Отже, на підставі проведеного дослідження можна дійти висновку, що ризик в підприємницькій діяльності – це ризик підприємства, який виникає у процесі здійснення ним фінансової та інших видів діяльності та зумовлений імовірністю понесення не спрогнозованих втрат фінансів, зниження стійкості фінансів та платоспроможності.

У сьогочасних умовах циклічного розвитку світової економіки актуальною є проблема стійкого розвитку економіки України. Забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки неможливий без ефективного управління ризиків, що потребує вивчення зарубіжного досвіду та наукових публікації про культуру управління ризиками авторів зарубіжних наукових шкіл. Це дасть змогу удосконалити як теорію та методологію вітчизняної науки ризикології, так і практику управління макроекономічними ризиками, ризиками вітчизняних корпорацій та банківської системи України.

Авторський аналіз та узагальнення робіт зарубіжних фахівців із культури управління ризиками дав підстави виділити ряд провідних наукових шкіл. Зокрема, Дж. Кальман відомий фахівець у сфері управління ризиками, контролю ризиків, ризиків фінансування і фінансового управління. Доктор Дж. Кальман власник Kallman Consulting Services (KCS), що забезпечує практичне застосування управління ризиками на підприємствах [8, с. 112]. До відкриття KCS Дж. Кальман був виконавчим віце-президентом Національного альянсу, відповідального за сертифікацію ризик-менеджерів за міжнародною програмою Академії досліджень ризику і страхування. Його дослідження

зосередженні на управлінні ризиками та контроль втрат проектів прийняття рішень. Доктор Дж. Кальман є членом різних комітетів для Американської асоціації ризику і страхування і Західної асоціації ризику і страхування. На Заході випущено багато книг, присвячених культурі управління ризиками. Але щодо книги М. Круї, Д. Галая і Р. Марка «Основи культури управління ризиками» навряд чи можна сказати «ще одна». Книга М. Круї, Д. Галая і Р. Марка «Основи культури управління ризиками» [10, с. 69] – одна з найкращих, яка доступна не тільки ризик-менеджерам, але і більш широкій аудиторії, зацікавленій у розумінні сучасного управління ризиками.

Англійський економіст П. Світінг вважає, що управління фінансовими ризиками підприємства надає всі інструменти, необхідні для створення і функціонування системи управління ризиками (ERM), а також охоплює цілу низку якісних і кількісних методів, які можуть бути використані для ідентифікації, моделювання та оцінки ризиків, а також описи стратегій щодо зниження ризиків. Для опису спектра використовується більш ніж 100 діаграм доступних підходів, а також проблема управління ризиками [16, с. 98].

Значні досягнення в теорії управління ризиками німецької наукової школи, яка, спираючись на класичні праці Л. Заде, отримала значні результати в оцінці ризиків за допомогою нечіткої логіки та нечітких множин. І. Кох розглядає використання нечітких моделей для аналізу даних та інтелекту. Нечіткі системи є надзвичайно цінним інструментом для надання та керування всіма видами даних, а еволюційні методи програмування забезпечать найефективніший спосіб проектування та налаштування цих систем. Ця книга містить докладні інструкції щодо використання нечітких моделей, які ви можете відразу застосувати у своїх проектах. Автор наводить багато різних прикладів, а також розширені приклади, в яких нечіткі моделі використовуються для створення складної системи планування [19, с. 112].

У багатьох фінансових організаціях по всьому світу посада головного спеціаліста з ризиків (CRO) призначена відповідними регуляторами. Це означає, що компанія має спеціальну функцію управління ризиками, яку

очолює CRO. У всіх таких організаціях Правління є власником управління ризиками, де естафета передається CRO, щоб керувати асом розвитку управління ризиками.

У всіх таких організаціях практикується управління ризиками підприємства. Це означає, що в Компанії практикуються різні компоненти управління ризиками підприємства (ERM), такі як процеси управління ризиками, політики, інтеграція управління ризиками в межох Компанії, встановлення схильності до ризику, модель трьох ліній захисту, управління стратегічними ризиками тощо. Однак існують різні рівні впровадження управління ризиками в різні організації, які відрізняють їх між собою в термінах управління ризиками. Одним із ключових компонентів ERM є культура ризику, тобто те, як кожен співробітник використовує управління ризиками на практиці. Відповідно до моделі захисту з трьома лініями, першою лінією захисту є всі співробітники, за винятком функцій ризиків, відповідності та аудиту, і вони є основними менеджерами ризиків. Аудит є третьою лінією захисту, а ризик і відповідність є другою лінією захисту.

В організаціях поширена думка, що робота з управління ризиками є функцією ризику, що не зовсім вірно. Робота з управління ризиками в організації є першою лінією захисту, оскільки вони є власниками бізнес-цілі, і вони повинні визначити ризики, які можуть перешкодити досягненню їхніх цілей. Крім того, першою лінією захисту є експерти з відповідної тематики, отже, вони краще можуть визначити ризики та керувати ними. Роль другого рівня полягає в тому, щоб забезпечити нагляд за ризиком, а не виконувати роботу, пов'язану з ризиком менеджери. Вони можуть допомогти першій лінії зрозуміти ризики та оскаржити, які ризики були ідентифіковані разом із коментарями щодо дій із пом'якшення. Це ідеальний сценарій; однак реалії далекі від ідеальних. У багатьох організаціях управління ризиками здійснюється службою управління ризиками, при цьому дуже мало уявлення про те, що вони є менеджерами ризиків. У деяких організаціях управління ризиками є певною мірою вбудованим, але функція ризиків все ще відіграє

ключову роль у здійсненні управління ризиками. Зокрема, операційний ризик виникає внаслідок відмови людей, процесів і систем, що призводить до збитків. Таким чином, недостатньо розвинена культура ризику впливатиме на всі три чинники операційного ризику. Відповідно до режиму капіталу, заснованого на ризику, існує нормативна вимога зберігати додатковий капітал для операційного ризику.

Отже, ефективне формування культури управління ризиками підприємства є запорукою успішної діяльності підприємства. Культура в управлінні ризиками підприємства забезпечується оптимальним використанням методів реагування на ризики та розробленням варіантів зниження ймовірності їх виникнення. Варто відзначити, що культура ризику безпосередньо впливає на вимоги до капіталу. Культура ризику є важливою для повного впровадження ERM в організацію.

## **1.2. Методи культури в управлінні ризиками на підприємстві**

Розробка й запровадження ефективного механізму забезпечення культура управління ризиками підприємства дає змогу забезпечити захист підприємництва від загроз і небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища та є умовою забезпечення стійкого зростання підприємництва. Так, створення такого механізму відбувається шляхом проведення певних дій над об'єктами підприємницької безпеки, таких як доходи, джерела й обсяги підприємницьких ресурсів, структура активів, структура грошових потоків, структура капіталу, інвестиції, підприємницькі ризики, система підприємницьких інновацій і т. д. [15, с. 865]. Необхідно зазначити, що функціонування такого механізму та його ефективність найбільшою мірою визначаються рівнем організаційного забезпечення, що виконує роль певного з'єднувального фактора між усіма суб'єктами й об'єктами підприємницької безпеки. Механізм процесу вдосконалення культура управління ризиками підприємства в Україні являє собою сукупність його основних принципів, функцій, методів, прийомів, інструментів і стимулів. В основі механізму



забезпечення підприємницької безпеки підприємництва лежить системне поєднання функцій, інструментів, методів організаційного, нормативно-правового забезпечення, створених на базі принципів забезпечення підприємницької безпеки для захисту підприємницьких інтересів підприємництва [8, с. 115].

Розглядаючи об'єкт системи ризик-орієнтованого менеджменту – зовнішні та внутрішні джерела та фактори ризику, що мають негативний вплив на діяльність суб'єкта господарювання, а також виявлені небезпеки й загрози, яким піддається підприємство (Додаток А у ході своєї діяльності, стає очевидним, що вона вразлива до певних корпоративних ризиків управління, зокрема: рівень ризику «розмивання» частки акціонерів у статутному капіталі; ризик конфлікту інтересів; ступінь виправданості впровадження трансфертного ціноутворення; ступінь ймовірності банкрутства; рівень ризику від реорганізації підприємства та виходу акціонерів зі складу стейкхолдерів; рівень ризику від зміни корпоративної структури підприємства (незавершеність консолідації холдингів); рівень ризику від відсутності представників міноритарних акціонерів у складі ради директорів підприємства; рівень ризику, пов'язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера [23, с. 54]. Щодо визначення суб'єктів системи ризик-орієнтованого менеджменту підприємств проєо умовах, вважаємо за доцільне впроваджувати систему управління ризиками в межах усього підприємства, за якої управлінням ризиком займаються не тільки фахівці з культури управління ризиками, а й акціонери, безпосередні керівники підприємства та його структурних підрозділів, всі працівники кожного функціонального відділу підприємства [13]. Такий комплексний підхід дозволить встановити зацікавленість кожної ланки підприємства та відповідальність за протидію всім видам ризику, що загрожують його діяльності. Як наслідок, можна оптимізувати стратегію підприємства, бізнес-процеси, управління людськими ресурсами, а також виробничо-операційними й технологічними процесами.

Досвід провідних міжнародних компаній показує, що стабільність розвитку бізнесу та підвищення ефективності управління підприємством неможливі без активного використання культури ризик-менеджменту як невід'ємної складової частини системи управління підприємством незалежно від його масштабу та специфіки виробництва чи надання послуг (виконання робіт). Таким чином, система культури управління ризиками на підприємстві спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку й зменшенням збитків діяльності підприємства і покликана стати невід'ємною частиною системи управління організацією, тобто має бути включена в загальну політику підприємства, його бізнес-плани та діяльність. При виконанні цієї умови застосування системи культури управління ризиками є ефективним. В умовах невизначеності ризик-менеджмент являє собою комплекс регулювання стратегічних, тактичних, оперативно-виробничих відносин [4, с. 7]. Комплексний підхід має перевагу у використанні практично всього арсеналу засобів менеджменту (компоненти фінансового управління, логістики, продажів, економіки і обліку). Комплексний підхід спрямований на:

- Прогнозування ризикових подій і їх ідентифікацію;
- Обґрунтування ухилення від ризику;
- Обґрунтування допустимості ризику;
- Мінімізацію ризику із застосуванням доступних інструментів;
- Усунення причин і наслідків ризикових подій;
- Адаптацію компаній до нових умов після кризи;
- Захист від банкрутства [8, с. 104].

Цілі і завдання управління ризиками пов'язані з етапами розвитку компанії і проходження її стадій життєвого циклу. На етапі виживання компанії цілями є запобігання неприйнятних втрат, збереження майна компанії, а також забезпечення отримання планованого доходу. На етапі розквіту компанії цілями культури управління ризиками є захист службової фінансової інформації, забезпечення конкурентоспроможності компанії, зниження вартості позикового капіталу. На етапі розвитку компанії цими

цілями можуть бути зростання ділової репутації, підвищення кредитного рейтингу або забезпечення зростання ринкової вартості компанії. Завданнями виступають збір, обробка та аналіз інформації, визначення ступеня небезпеки виявлених чинників ризику, розробка тактики і стратегії управління ризиками, здійснення страхової діяльності по ризикових рішеннях і т. д. Система управління ризиками (СУР) є елементом механізму внутрішнього контролю та управління ризиками, який є частиною загально-корпоративного управління [1, с. 55].

Дана система забезпечує організаційні передумови, принципи і структури для проектування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками організації. Таким чином, СУР створює інфраструктуру для культури управління ризиками на регулярній основі. Система культури управління ризиками, особливо в великих компаніях, називається корпоративною системою управління ризиками (КСУР). КСУР вимагає більш високі вимоги до рівня регламентації діяльності в рамках системи. З позиції вирішення основних завдань в КСУР послідовно виконуються наступні етапи:

1. Діагностика СУР на рівні одиниць бізнесу і всієї компанії.
2. Розробка основних структур КСУР (організаційної, інформаційної, фінансової тощо).
3. Створення регламентаційного і методологічного забезпечення КСУР.
4. Структуризація баз даних по виявлених ризиків і таким, що відбувся ризиковим подіям.
5. Розробка механізмів моніторингу та звітності по виниклих подій.
6. Виявлення, ідентифікація та оцінка ризиків, складання плану по їх мінімізації та компенсації.
7. Формування карти ризиків.
8. Інтеграція процедури актуалізації карти в процес бізнес-планування.
9. Аналіз і оцінка фактів реагування на ризикові події [20, с. 189].

Формування концепції вдосконалення культури управління ризиками підприємства є досить актуальною проблемою, оскільки на сьогодні Україна

прямо не здійснює керування діяльністю організацій, а тільки регулює їхню діяльність за допомогою правових, підприємницько-економічних і соціальних заходів, а також прямого (розробка нормативних актів, положень, заходів, що безпосередньо впливають на діяльність суб'єктів ринкових відносин) і непрямого (податкова система, цінова і підприємницько-кредитна політика, державні замовлення) регулювання [24, с. 39]. Для того щоб підприємство задовольняло запитам інвесторів і викликало довіру на міжнародній арені, підхід до побудови КСУР повинен бути, принаймні, близький до світових стандартів. І щоб задовольнити вимоги біржових торгових майданчиків, міжнародного і українського корпоративного законодавства, сама система повинна бути прозора і зрозуміла для компетентного зацікавленої особи. Побудова системи управління ризиками по моделі, яка пропонується нижче, засноване на досвіді українських компаній з орієнтиром на методику COSO [9].

Отже, впровадження в практику підприємств системи культури управління ризиками дозволяє забезпечити стабільність їх розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття рішень у різних ризикованих ситуаціях, поліпшити фінансове становище підприємства за рахунок здійснення усіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Концепція культура управління ризиками підприємства має певні особливості, які представлені в Додатку Б. Організаційне забезпечення культури управління ризиками підприємства покликане посприяти послідовності контролю за рівнем підприємницької безпеки складанням необхідної внутрішньої документації, а також розробкою функціональних обов'язків працівників, діяльність яких пов'язана з використанням підприємницьких і матеріальних ресурсів, що дасть змогу захистити підприємницькі інтереси підприємства, запобігти підприємницькій, матеріальній та нематеріальній шкоді, гарантувати забезпечення ефективного функціонування системи підприємницької безпеки. Метою організаційного забезпечення культури управління ризиками підприємства є підтримування їх

стабільного підприємницького становища, а також створення умов для стійкого функціонування й розвитку організацій за запланованою стратегією [16, с. 83]. Під організаційним забезпеченням культури управління ризиками підприємства можна вважати систему координаційних, субординаційних і взаємозв'язаних факторів усередині підприємництва та за його межами, а також сукупність організаційних методів аналізу, проектування, звітності, контролю та законодавчих норм, втілених у внутрішніх нормативних документах підприємництва, за допомогою яких воно здатне вберегтися від негативного впливу зовнішнього середовища й унеможливити виникнення внутрішніх загроз і ризиків, чим гарантує безпечніші умови для свого розвитку. Для забезпечення підприємницької безпеки організацій необхідно здійснити детальний аналіз причин підприємницької нестабільності як окремо взятого підприємництва, так і галузі в цілому, що дасть змогу на ранній стадії виявити ознаки кризового розвитку, визначити його масштаби, дослідити основні фактори, що його зумовлюють, розробити заходи щодо запобігання кризі та попередження банкрутства. Важливими елементами є пошук оптимальних важелів і механізмів забезпечення підприємницької безпеки, здійснення постійного моніторингу та контролю за станом і рівнем підприємницької безпеки суб'єктів підприємництва [8, с. 83]. Варто відзначити, що механізм процесу вдосконалення культури управління ризиками підприємства в Україні дає змогу:

- 1) забезпечити підприємницьку стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню підприємницьку незалежність підприємства у довгостроковому періоді;
- 2) забезпечити оптимальне залучення та ефективне використання підприємницьких ресурсів підприємства;
- 3) ідентифікувати зовнішні і внутрішні небезпеки та загрози підприємницькому стану підприємництва та розробляти заходи для їх своєчасного усунення;

- 4) самостійно розробляти й впроваджувати підприємницьку стратегію розвитку;
- 5) забезпечувати достатню підприємницьку незалежність підприємництва;
- 6) забезпечувати достатню гнучкість при ухваленні підприємницьких рішень;
- 7) забезпечувати захищеність підприємницьких інтересів власників підприємства [23, с. 162].

Отже, наукове значення розроблених попереджувальних господарсько-правових заходів полягає у покращенні стану підприємницько-економічного законодавства внаслідок збагачення його превентивними нормами, що створюють механізми захисту організаційно-майнових інтересів підприємництва. В силу специфіки своєї діяльності окрім ризиків, які впливають на діяльність будь-якого підприємства акумулюють додаткові ризики інших суб'єктів господарювання. Даний факт накладає додаткове навантаження на забезпечення процесу вдосконалення культура управління ризиками підприємства в Україні. Система культури управління ризиками включає в себе суб'єкта, об'єкт, методи, способи, інструменти управління та ґрунтується на окремих принципах, підходах й особливостях (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес формування культури управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [24, с. 27]

До механізмів, які забезпечують економічну безпеку підприємництва, слід віднести наявність на підприємстві ефективної системи управління ризиками, що вимагається Директивою ЄС Solvency II [3, с. 143]. У сучасних умовах практично всі зарубіжні компанії формують комплексну систему культури управління ризиками, яка передбачає управління ризиками в межах всього підприємництва та у всіх напрямках його діяльності, так званий комплексний ризик-менеджмент (від англ. enterprise – wide risk management –

скорочено EWRM) [14, с. 105]. Система культури управління ризиками має свої особливості, які відображені у принципах культура управління ризиками підприємства:

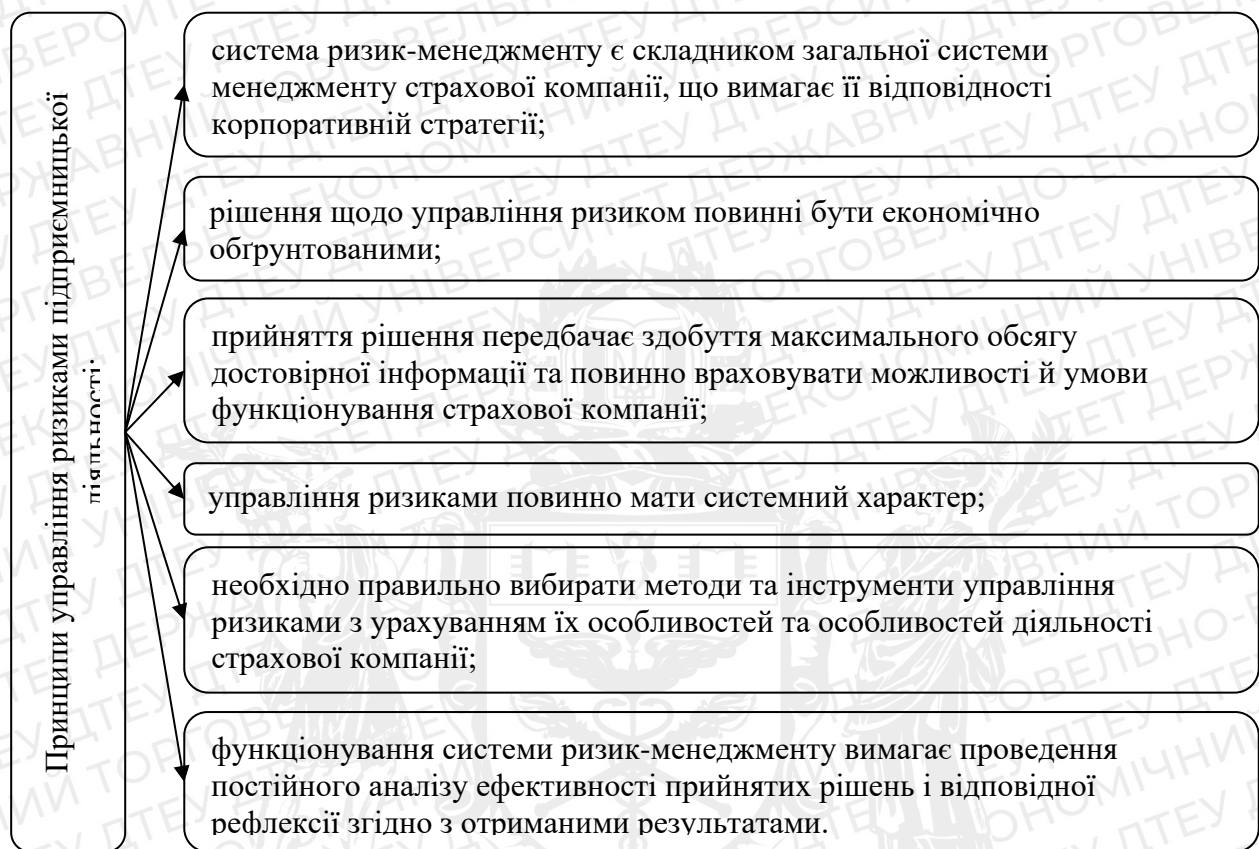


Рис. 1.2. Принципи культура управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, с. 98]

Оскільки існує безпосередній зв'язок між здатністю підприємництва адекватно реагувати на ризики, які притаманні підприємницькій діяльності, велике значення має мінімізація підприємницьких ризиків. Цей вид ризиків є найбільш загрозливим за наслідками для забезпечення ефективного економічного розвитку підприємництва, що обумовлено можливістю втрати власного капіталу, потенціалу розвитку, банкрутства [13].

Основними функціональними напрямками процесу формування культури управління ризиками підприємства виділимо:



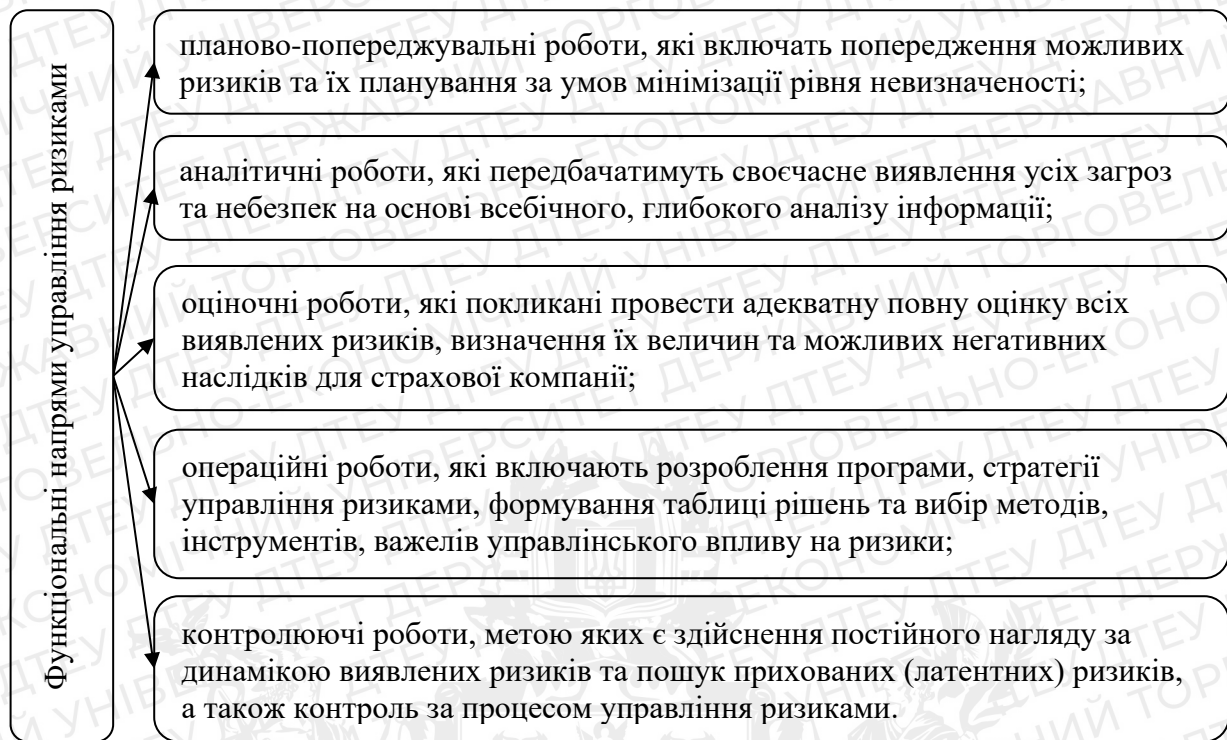


Рис. 1.3. Функціональні напрями процесу формування культури управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [16, с. 87]

Практична реалізація цих робіт дозволить перетворити процес управління ризиками у безперервний, ефективний процес, який носитиме скоріш превентивний, а не реагуючий характер. А це забезпечить стабільні умови функціонування підприємництва та високий рівень його безпеки.

Формування культури управління ризиками на підприємстві – це суб’єкт господарювання, який характеризується стабільністю економічного і підприємницького розвитку, ефективністю нейтралізації зовнішніх і внутрішніх ризиків з метою їх мінімізації або уникнення. Головна мета економічної безпеки полягає в тому, щоб гарантувати стабільне та ефективне функціонування підприємництва в теперішньому часі і мати високий потенціал розвитку в майбутньому [25]. Важливу роль в управлінні ризиками підприємницької діяльності відіграє механізм мінімізації ризиків, який заснований на використанні сукупності методів і прийомів зменшення

можливих підприємницьких втрат. До основних методів мінімізації (нейтралізації) підприємницьких ризиків відносяться:



Рис. 1.4. Методи мінімізації (нейтралізації) підприємницьких ризиків

Джерело: складено автором на основі [23, с. 65]

Згідно з Директивою ЄС Solvency II в рамках системи культури управління ризиками підприємство здійснює власне оцінювання ризиків.

Отже, для досягнення головної мети формування культури управління ризиками на підприємстві необхідно: прогнозувати можливі загрози

економічній безпеці; організувати превентивні заходи щодо зниження можливих загроз; виявляти, аналізувати і оцінювати виниклі реальні загрози економічній безпеці; ухвалювати рішення і організувати діяльність з реагування на виниклі загрози; постійно вдосконалювати систему забезпечення культура управління ризиками підприємства. Створення системи резервів передбачає певне «внутрішнє» страхування діяльності підприємства. На підприємстві мають створюватись страхові запаси сировини, матеріалів й комплектуючих, резервні фонди грошових коштів, розроблятися плани їх використання при кризових ситуаціях, за яких не задіються вільні потужності. Актуальним також є вироблення фінансової стратегії щодо управління своїми активами та пасивами з організацією їх оптимальної структури й достатньої ліквідності вкладених коштів; навчання працівників і їх інструктування. При виборі конкретного інструменту мінімізації ризику підприємство має виходити з таких принципів: не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал; не можна ризикувати багато чим заради малого; слід передбачати наслідки ризику. Застосування на практиці цих методів і принципів дозволить уникнути зазначених ризиків і запобігти можливим збиткам.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БУДПОСТАЧ»**

### **2.1. Характеристика профілю діяльності підприємства та передумов формування культури підприємства**

Компанія ПП «БУДПОСТАЧ» – провідний національний оператор на українському ринку професійного обладнання та інструменту. Юридична адреса ПП «БУДПОСТАЧ»: м. Київ, вул. Бориспільська, 9-Е [28].

Структура діяльності ПП «БУДПОСТАЧ» включає оптову торгівлю в сегменті B2B й роздрібний продаж з використанням механізму власного Інтернет магазину. За понад 25 років існування ПП «БУДПОСТАЧ» було налагоджено широку дилерську мережу по всій території України, що налічує 68 філій. У кожному регіоні підприємством відкрито власні сервісні центри, що дозволяє у короткі строки проводити діагностику продукції, здійснювати гарантійне й післягарантійне обслуговування, отримувати якісні консультації щодо коректної експлуатації.

Чисельність працівників ПП «БУДПОСТАЧ» - понад 1700 осіб, які повсякденно поєднують зусилля, сконцентровуючи їх на якості обслуговування клієнтів компанії й нарощуванні реалізації продукції.

Компанія ПП «БУДПОСТАЧ» має у своєму асортименті понад 50000 товарів відомих виробників за доступними цінами. Для партнерів B2B розроблена спеціальна програма лояльності. Основа світогляду бізнесу – повна самовіддача в поєднанні з інтеграційним та інноваційним підходами. Маючи у пріоритеті потреби клієнтів, ПП «БУДПОСТАЧ» пропонує їм комплексні рішення найвищої якості. Для B2B партнерів ПП «БУДПОСТАЧ» розроблена програма лояльності, а через інтернет-магазин покупці мають унікальну можливість купувати товари з суттєвими знижками. ПП «БУДПОСТАЧ» не лише пропонує своїм покупцям товари високої якості за

доступними цінами, а й оптимізує кожен етап ланцюжка поставок, вибудовуючи довгострокові відносини із клієнтами [28].

Організаційна структура ПП «БУДПОСТАЧ» станом на 31.12.2021 року представлена на рис. 2.1.

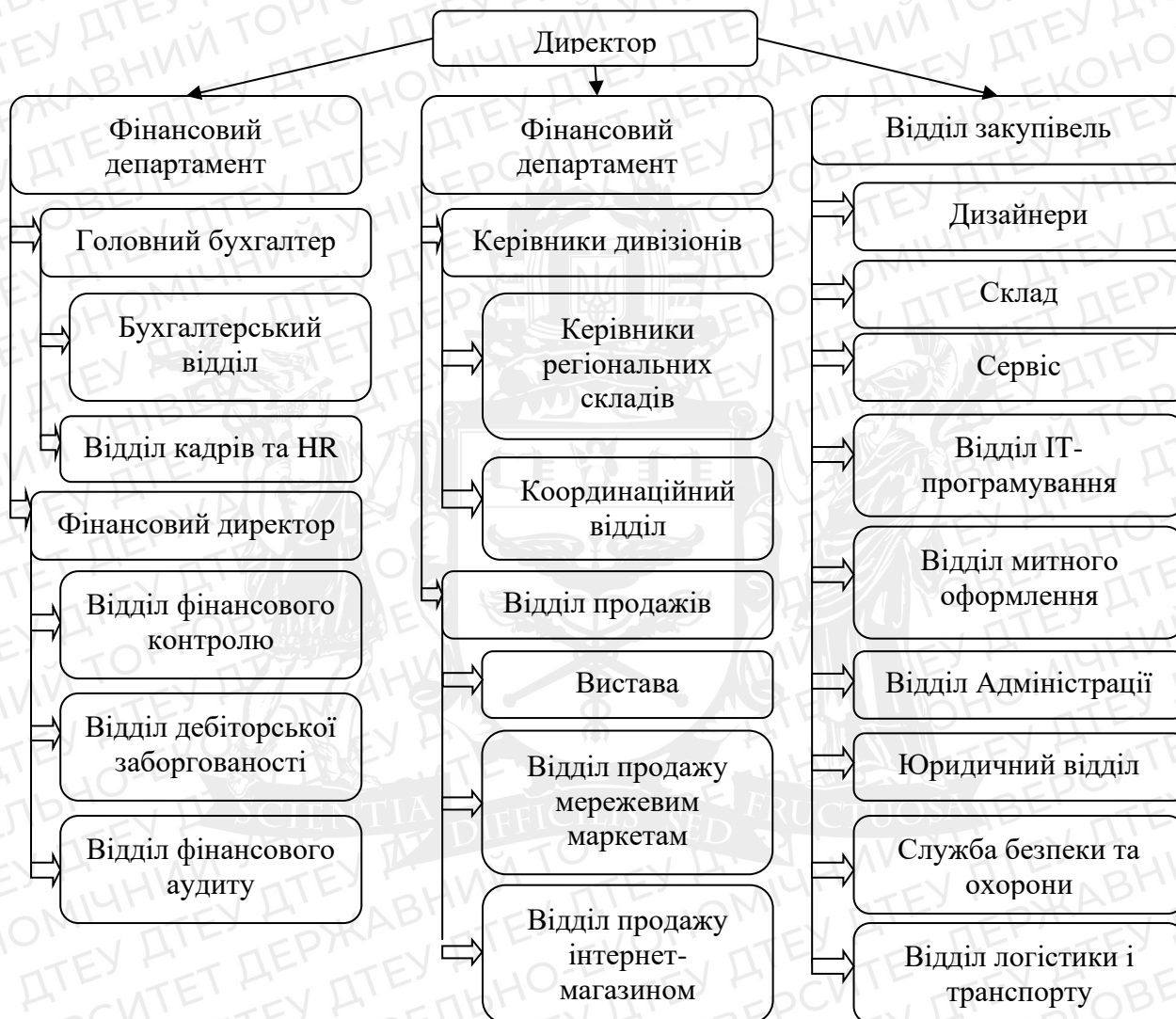


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «БУДПОСТАЧ» станом на 31.12.2021 р.

Джерело: складено автором на основі [28]

Організаційна структура ПП «БУДПОСТАЧ» належить до лінійно-функціонального типу. Згідно діючої редакції Статуту ПП «БУДПОСТАЧ» органами ПП «БУДПОСТАЧ» є: Директор, фінансовий департамент, комерційний відділ та інші керівники дивізіонів ПП «БУДПОСТАЧ» [28].

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ПП «БУДПОСТАЧ» (Додаток В). У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1

**Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу  
ПП «БУДПОСТАЧ» упродовж 2019-2021 рр.**

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
<b>Активи</b>								
Необоротні активи	28069	1,48	122539	6,19	168448	6,38	140379	500,12
Оборотні активи	1865140	98,51	1854458	93,74	2472070	93,58	606930	32,54
- запаси	1439711	76,04	1427035	72,13	1828657	69,22	388946	27,02
- дебіторська заборгованість	399210	21,08	325150	16,44	605448	22,92	206238	51,66
- грошові кошти	25591	1,35	101352	5,12	21734	0,82	-3857	-15,07
- інші оборотні активи	628	0,03	921	0,05	16231	0,61	15603	2484,55
Інші активи	229	0,01	1298	0,07	1224	0,05	995	434,50
<b>Всього активів</b>	<b>1893438</b>	<b>100</b>	<b>1978295</b>	<b>100</b>	<b>2641742</b>	<b>100</b>	<b>748304</b>	<b>39,52</b>
<b>Пасиви</b>								
Власний капітал	201639	10,65	199585	10,09	205056	7,76	3417	1,69
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0	41822	2,11	13322	0,5	13322	x
Поточні зобов'язання	1691799	89,35	1736888	87,8	2423364	91,73	731565	43,24
- короткострокові кредити банків	437682	23,12	237151	11,99	160314	6,07	-277368	-63,37
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	38229	1,93	40736	1,54	40736	x
- кредиторська заборгованість	609770	32,2	629750	31,83	909841	34,44	300071	49,21
- інші поточні зобов'язання	644347	34,03	831758	42,04	1312473	49,68	668126	103,69
<b>Всього пасивів</b>	<b>1893438</b>	<b>100</b>	<b>1978295</b>	<b>100</b>	<b>2641742</b>	<b>100</b>	<b>748304</b>	<b>39,52</b>

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток В)

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення загальних активів ПП «БУДПОСТАЧ» на 748304 тис. грн або на 39,52%, що відбулося за рахунок

зростання необоротних активів підприємства на 140379 тис. грн або на 500,12% та оборотних активів ПП «БУДПОСТАЧ» на 606930 тис. грн або на 32,54%. У структурі активів ПП «БУДПОСТАЧ» найбільша частка припадає на оборотні активи (98,51% у 2019 р., 93,74% у 2020 р. та 93,58% у 2021 р.). Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення оборотних активів ПП «БУДПОСТАЧ» за рахунок зростання запасів на 388946 тис. грн або на 27,02%, дебіторської заборгованості на 206238 тис. грн. або на 51,66% та інших оборотних активів на 15603 тис. грн. У структурі оборотних активів ПП «БУДПОСТАЧ» найбільша частка припадає на запаси – 76,04% у 2019 р., 72,13% у 2020 р. та 69,22% у 2021 р.

У 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення капіталу ПП «БУДПОСТАЧ» на 748304 тис. грн або на 39,52%. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося за рахунок зростання власного капіталу на 3417 тис. грн або на 1,69%, довгострокових зобов'язань та забезпечення на 13322 тис. грн. та поточних зобов'язань на 731565 тис. грн або на 43,24%. Упродовж 2020-2021 рр. в структурі джерел фінансування в ПП «БУДПОСТАЧ» найбільшу частку займає позиковий капітал. Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення частки поточних зобов'язань – 89,35% у 2019 р., 87,8% у 2020 р. та 91,73% у 2021 р.

У табл. 2.2 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ПП «БУДПОСТАЧ».

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ПП «БУДПОСТАЧ» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2358490	2546738	3055454	696964	29,55
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1913296	2143535	2418069	504773	26,38

1	2	3	4	5	6
<b>Валовий прибуток</b>	<b>445194</b>	<b>403203</b>	<b>637385</b>	<b>192191</b>	<b>43,17</b>
Інші операційні доходи	72803	447706	59890	-12913	-17,74
Адміністративні витрати	37102	38976	36336	-766	-2,06
Витрати на збут	393944	394142	457980	64036	16,26
Інші операційні витрати	39060	359598	170922	131862	337,59
<b>Фінансові результати від операційної діяльності</b>	<b>47891</b>	<b>58193</b>	<b>32037</b>	<b>-15854</b>	<b>-33,10</b>
Інші фінансові доходи	660	0	0	-660	-100,00
Інші доходи	41233	2	16	-41217	-99,96
Фінансові витрати	37988	55707	25732	-12256	-32,26
Інші витрати	28057	2154	0	-28057	-100,00
Податок на прибуток від звичайної діяльності	4276	85	1169	-3107	-72,66
<b>Чистий прибуток</b>	<b>19463</b>	<b>249</b>	<b>5152</b>	<b>-14311</b>	<b>-73,53</b>
<b>Елементи операційних витрат</b>					
Матеріальні затрати	42091	328136	37846	-4245	-10,09
Витрати на оплату праці	72039	92688	54761	-17278	-23,98
Відрахування на соціальні заходи	14105	18778	15010	905	6,42
Амортизація	14165	16152	19271	5106	36,05
Інші операційні витрати	327841	329490	486460	158619	48,38
<b>Всього операційних витрат</b>	<b>470241</b>	<b>785244</b>	<b>613348</b>	<b>143107</b>	<b>30,43</b>

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток В)

Отже, упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 696964 тис. грн. або на 29,55%, але поряд із цим спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції на підприємстві на 504773 тис. грн. або на 26,38%, що вплинуло на зростання валового прибутку в ПП «БУДПОСТАЧ» на 192191 тис. грн. або на 43,17%. Позитивним моментом у діяльності ПП «БУДПОСТАЧ» стала його прибуткова діяльність (чистий прибуток ПП «БУДПОСТАЧ» склав 19463 тис. грн у 2019 р., 249 тис. грн у 2020 р. та 5152 тис. грн у 2021 р.). Також доцільно відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення операційних витрат на 143107 тис. грн або на 30,43%, що сталося через зростання таких складових операційних витрат як: відрахувань на соціальні заходи на 905 тис. грн або на 6,42%, амортизації на 5106 тис. грн або на 36,05% та інших операційних витрат на 158619 тис. грн або на 48,38%.



Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану (Додаток Д). Так, протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,006 та коефіцієнта загальної ліквідності на 0,082. Натомість за 2019-2021 рр. відбулося збільшення коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,015. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал зменшення на 124635 тис. грн.

Скорочення показників ліквідності підприємства демонструє зменшення можливості в ПП «БУДПОСТАЧ» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частки активів, а саме – оборотних коштів. Слід також зазначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2021 рр. збільшився на 1,002; натомість спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 1,166. У зв'язку із зростанням оборотності дебіторської та скороченням оборотності кредиторської заборгованості, вбачаємо зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості підприємства на 5 днів та зростання періоду погашення кредиторської заборгованостей на 30 днів. Збільшення собівартості реалізованої продукції вплинуло на скорочення оборотності активів на 0,116. Негативною тенденцією господарської діяльності ПП «БУДПОСТАЧ» є скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 0,19, що позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 28 днів. Також, можемо побачити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення тривалості операційного на 22 дні та скорочення тривалості фінансового циклу на 8 днів.

Протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення коефіцієнта автономії на 0,028, що пов'язано із зростанням позикового капіталу підприємства. Збільшення поточних зобов'язань суб'єкта господарювання вплинуло на зростання коефіцієнта фінансової залежності і коефіцієнта заборгованості. А негативним моментом у діяльності досліджуваного підприємства є зростання показника відношення заборгованості підприємства до його власного капіталу на 3,493.

Отже, за 2019-2021 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 0,964%, рентабельності власного капіталу на 7,596%, рентабельності продажу на 0,982%, рентабельності чистих активів на 7,901%, рентабельності оборотних активів на 1,49% – це сталося через зменшення величини фінансового результату підприємства.

## **2.2. Ідентифікація стану управління ризиками на підприємстві**

АТ «БУДПОСТАЧ» використовується розподілена модель управління ризиками, яка передбачає, що безпосереднє управління ризиками здійснюють керівники структурних підрозділів ПП «БУДПОСТАЧ», в яких виникають ризики (центри відповідальності / «власники» ризику). Підрозділ ризик-менеджменту в АТ «БУДПОСТАЧ» існує в складі однієї штатної одиниці. Підрозділ ризик-менеджменту на підставі пріоритетів, встановлених Вищим керівництвом АТ «БУДПОСТАЧ», розробляє загальну стратегію управління ризиками підприємства, визначає політику, координує процеси управління ризиками, надає методологічну підтримку центрам відповідальності, а також здійснює збір, акумулювання та формалізацію інформації, одержуваної із структурних підрозділів ПП «БУДПОСТАЧ». Управління ризиками в АТ «БУДПОСТАЧ» здійснюється в розрізі фінансових, операційних та юридичних ризиків.

Фінансові ризики включають ринкові ризики та ризик ліквідності. Головними завданнями управління фінансовими ризиками підприємства є контроль за тим, щоб рівень ризику залишався у встановлених межах.

Управління операційними й юридичними ризиками має на меті забезпечувати дотримання належної внутрішньої політики і процедур для мінімізації операційних та юридичних ризиків підприємства.

Ризик ліквідності визначають як ризик того, що особа може зіткнутися із труднощами при виконанні своїх фінансових зобов'язань. На підприємстві

управління ризиком ліквідності забезпечується затвердженою політикою з розподілу активів, та дотримання відповідних нормативів. Відповідно до вимог Національної комісії, яка здійснює регулювання ринку фінансових товарів, активи підприємства розміщують виключно в банківські установи «інвестиційного» рівня та в високоліквідні цінні папери. Контроль за дотриманням нормативів ліквідності здійснюється за допомогою бухгалтерської спеціалізованої звітності.

Операційні ризики підприємства мінімізуються шляхом стандартизації бізнес-процесів, й відповідного контролю їх виконання на кожному етапі. ПП «БУДПОСТАЧ» постійно проводить моніторинг та аналіз ситуації на ринку продажу будівельного обладнання, а саме динаміки цін та попиту в різних сегментах нерухомості враховуючи регіональну специфіку, конкурентне становище. На основі цього аналізу коригуються напрямки інвестування з метою покращення ліквідності операцій та збільшення прибутку компанії. Наукові дослідження і розробки на підприємстві не проводились.

За досить високого ступеня ризику в альтернативних стратегіях менеджери деколи приймають варіант рішення (стратегію) із дещо меншою ефективністю чи чистою приведеною вартістю (NPV), але з дещо більшими шансами на своєчасну й також успішну (надійну) реалізацію прийнятого варіанту (стратегії). Чим більш досконалі є методи для визначення кількісної оцінки ризику, тим меншим є чинник невизначеності. Якщо несприятливі наслідки малоімовірні, то ризик низький. Він невеликий навіть тоді, коли ймовірність збитків висока, а самі збитки невеликі. Імовірність настання тієї чи іншої події можна визначити об'єктивними та суб'єктивними методами. Об'єктивний метод визначення ймовірності ґрунтується на розрахунку частоти, з якою подія відбувалася в минулому. Суб'єктивний метод передбачає використання суб'єктивних оцінок і критеріїв, заснованих на різних припущеннях. Такими припущеннями можуть бути міркування підприємця (керівника), власний досвід, експертна оцінка, думка консультанта, поради консалтингової компанії тощо.

Важливою проблемою є розроблення методик кількісної оцінки ступеня ризику в різноманітних сферах господарської діяльності, удосконалення відповідного механізму відстеження (моніторингу), контролю економічного ризику і керування ним на основі системного аналізу.

У табл. 2.3 наведемо основні ризики, які негативно впливають на господарську діяльність ПП «БУДПОСТАЧ»:

Таблиця 2.3

### Матриця найвагоміших ризиків у ПП «БУДПОСТАЧ»

2019	2020	2021
Галузеві ризики, що пов'язані із скороченням попиту на збут будівельного обладнання, що негативно вплинуло на зменшення доходу від реалізації товарів за кордон	Кадровий ризик (недолік і втрата кваліфікованого персоналу)	Ризик витоку інформації
Правові ризики пов'язані з можливим прийняттям нормативно-правових актів, які можуть змінити законодавчу базу, яка регулює діяльність підприємства.	Кредитний ризик пов'язаний з підвищенням процентних ставок по кредиту, а також ймовірністю дострокової вимоги погашення основного боргу і відсотків по позиці.	Кредитний ризик пов'язаний з підвищенням процентних ставок по кредиту, а також ймовірністю дострокової вимоги погашення основного боргу і відсотків по позиці.
Ризик ліквідності – це ймовірність втрат, викликаних неможливістю купити або продати активи в потрібній кількості за досить короткий період часу в силу погіршення ринкової кон'юнктури, ймовірність виникнення дефіциту грошових коштів або інших високоліквідних активів для виконання зобов'язань перед контрагентами.	Політична нестабільність.	Інфляційний ризик характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу (у формі фінансових активів підприємства), а також очікуваних доходів і прибутку фірми від здійснення фінансових операцій в умовах інфляції.
Інвестиційні ризики від вкладення коштів		

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Вище наведену таблицю можна додати ще таким переліком господарських ризиків, які протягом 2019-2021 рр. перешкождали безперебійній роботі ПП «БУДПОСТАЧ»:

1. Значний знос основних фондів негативно впливає на господарську діяльність ПП «БУДПОСТАЧ», його фінансовий стан та перспективи

розвитку, так як фізично зношене обладнання не дозволяє реалізовувати досить якісне будівельне обладнання. Тому ПП «БУДПОСТАЧ» постійно здійснює переозброєння своїх підприємницьких потужностей.

2. Недостатність висококваліфікованих кадрів негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства. Для часткового вирішення цієї проблеми ПП «БУДПОСТАЧ» створено постійно діючу тарифно-кваліфікаційну комісію яка займається підвищенням кваліфікації працівників ПП «БУДПОСТАЧ». Деякі працівники направляються на навчання в навчальні центри.

3. Існує потреба постійного користування запозиченими коштами, що збільшує собівартість будівельного обладнання та негативно впливає на результати діяльності АТ «БУДПОСТАЧ».

У табл. 2.4 наведені ризики та заходи щодо мінімізації можливих ризиків АТ «БУДПОСТАЧ».

Таблиця 2.4

**Матриця найвагоміших ризиків, які виникають у ПП «БУДПОСТАЧ»**

Види ризиків	Ймовірність	Вага	Бал	Заходи мінімізації	% зниження ризику
1	2	3	4	5	6
Ризик пов'язаний з просування будівельного обладнання	0,4	0,4	0,16	Заклучення додаткових угод про відповідальність сторін під час пропозиції на ринку продажу будівельного обладнання	16 %
Ризик, що пов'язаний з політичним становищем в державі, конфліктом із місцевими органами управління	0,3	0,1	0,03	Повсякчас слідкувати за актуальними новинами, сумлінно виконувати всі свої зобов'язання перед державою	3 %

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Недооцінка конкурентів	0,7	0,4	0,28	Постійно стежити за ринком конкурентів, аналізуючи їх роботу та стараючись випередити їх у всіх показниках	28%
Падіння попиту на будівельне обладнання	0,3	0,1	0,03	Постійно вдосконалювати асортимент будівельного обладнання	3%

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Отже, в цілому можна сказати, що загальна оцінка ризиків в ПП «БУДПОСТАЧ» упродовж 2019-2021 рр. буде зростати, що негативно впливає на скорочення об'ємів збуту будівельного обладнання на досліджуваному підприємстві, тому доцільно визначити основні напрямки поліпшення ризик-менеджменту в ПП «БУДПОСТАЧ».

Для аналізу ризик-культури в ПП «БУДПОСТАЧ» було проведено експертне опитування за допомогою сервісу Google Forms. Опитування було проведено протягом січня 2022 року. У дослідженні прийняли активну участь 10 провідних менеджерів ПП «БУДПОСТАЧ». Цільовою аудиторією нашого дослідження стали ризик-менеджери ПП «БУДПОСТАЧ», яким було запропоновано відповісти на декілька питань. Одним з ключових питань організаційного характеру, що було задано респондентам стосувався наявності окремого структурного підрозділу, відповідального за координацію управління ризиками. Респондентам було запропоновано поставити оцінити атрибути зрілості ризик-культури на підприємстві ПП «БУДПОСТАЧ» (Додаток К).

Проведене дослідження довело, що ПП «БУДПОСТАЧ» використовує корпоративні системи управління ризиками як інструмент не тільки стратегічного, а операційного управління (рис. 2.2). Сума відповідей перевищує 100% оскільки респондентам можна було обрати декілька варіантів одночасно.



Рис. 2.2. Цілі впровадження ризик-орієнтованого підходу в управління в ПП «БУДПОСТАЧ»

Джерело: побудовано автором на основі експертної оцінки (Додаток К)

АТ «БУДПОСТАЧ» готове до впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства буде ефективним у випадку забезпечення повної незалежності ризик-менеджменту у ПП «БУДПОСТАЧ». У межах розвитку корпоративної ризик-культури ПП «БУДПОСТАЧ» необхідно приділяти значної уваги розвитку навичок співробітників у питаннях управління ризиками.

Важливим елементом організації функції управління ризиками в ПП «БУДПОСТАЧ» є її документальне забезпечення. Наявність повного набору якісних нормативних та методичних документів сприяє загальній інституціоналізації процесу, інформованості усіх учасників – підвищення

культури ризик-менеджменту, неухильне виконання відповідних процедур (рис. 2.3).

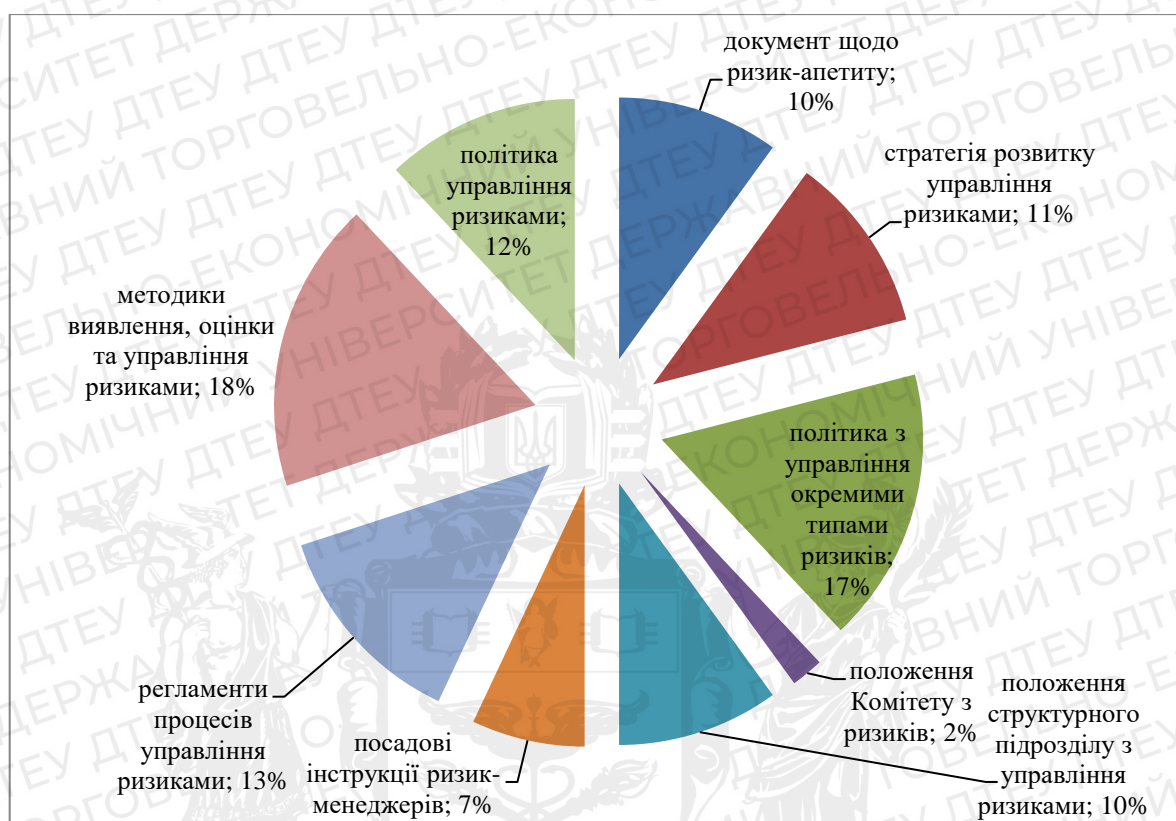


Рис. 2.3. Документи в галузі управління ризиками, що розроблено та впроваджено на підприємстві ПП «БУДПОСТАЧ»

Джерело: побудовано автором на основі експертної оцінки (Додаток К)

Як свідчить дослідження найбільшою популярністю в ПП «БУДПОСТАЧ» користуються прикладні документи з управління ризиками, такі як політика з управління окремими типами ризиків, методики виявлення, оцінки та управління ризиками, політика управління ризиками та ін. Значною прогалиною серед документів стратегічного характеру є низький рівень документу з ризик-апетиту та стратегії мінімізації ризиків на підприємстві. Тому задля зниження ризику шахрайства слід врахувати документальні недоліки та провести діагностику та самооцінку управління ризиками. Це забезпечить не тільки безперервність розвитку системи та усунення її недоліків, але й буде підґрунтям надання об'єктивної інформації



стейкхолдерам. Між ключових ризики, які можуть негативно вплинути діяльність ПП «БУДПОСТАЧ», респонденти відмітили наступні:

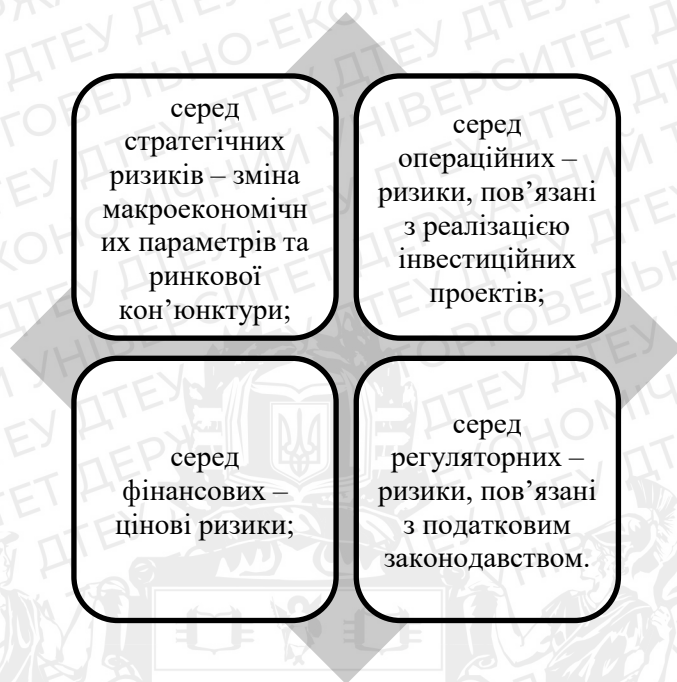


Рис. 2.4. Ключові ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність ПП «БУДПОСТАЧ»

Джерело: побудовано автором на основі експертної оцінки (Додаток К)

Також варто зазначити, що 39% респондентів враховують інформацію про ризики в процесі інвестиційного планування та управління проєктами. У рамках бюджетування важливо не тільки визначити ризики, які можуть вплинути на цілі, щоб оцінити можливість їх досягнення, але й включити в бюджет витрати, пов'язані з управлінням ризиками в пріоритетних сферах.

Проведене дослідження чітко показало бар'єри на шляху ефективного управління ризиками в ПП «БУДПОСТАЧ». Найбільшою перешкодою виявився недолік комунікації між функціональними підрозділами з точки зору управління (38%) та відсутність корпоративної культури управління ризиками (35%). Тому на перший план виходить проблема культурного й комунікативного характеру (рис. 2.5).

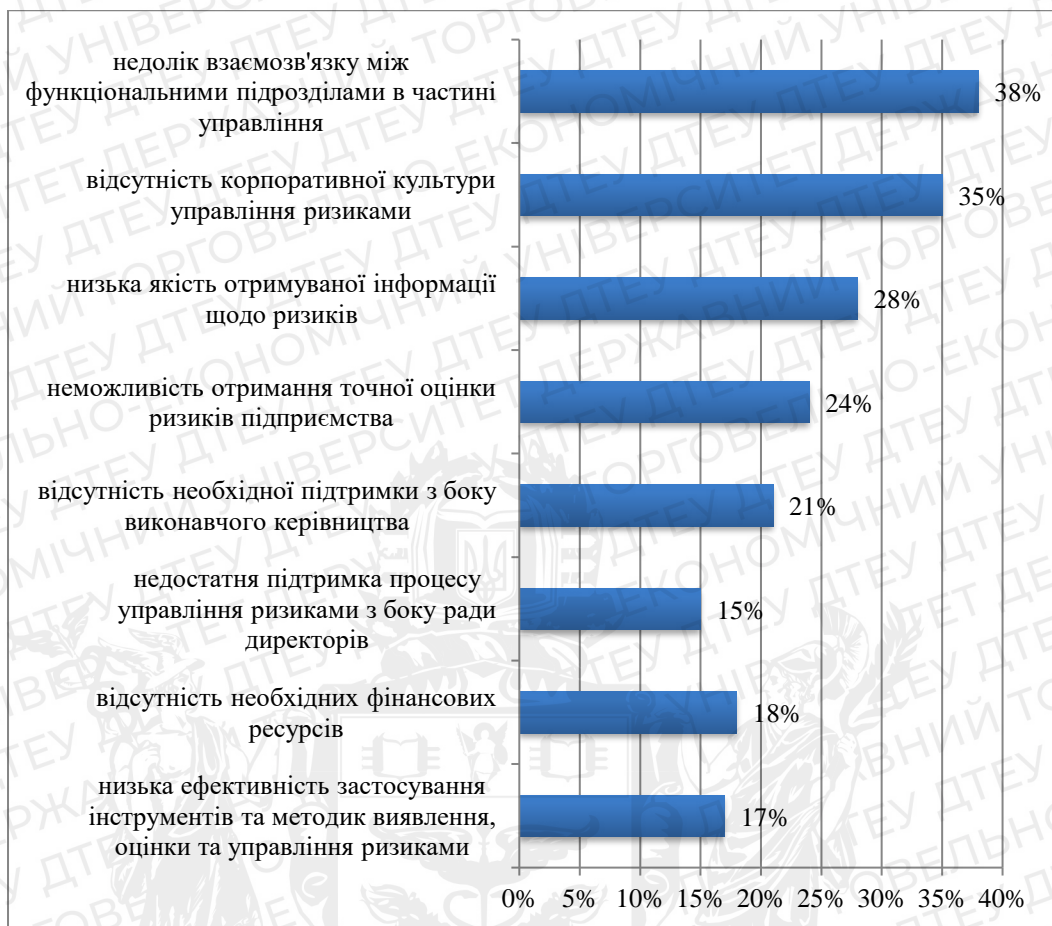


Рис. 2.5. Перешкоди на шляху ефективного управління ризиками в ПП «БУДПОСТАЧ»

Джерело: побудовано автором на основі Додатку Л

Негативним трендом для ПП «БУДПОСТАЧ» можемо назвати низьку зацікавленість керівництва суб'єкта господарювання у проведенні аналізу ризиків й системному управлінні ризиками підприємства, що є основним фактором, перешкоджаючим ефективному управлінню ризиками на підприємстві на сьогодні. Основні проблеми у сфері формування ризик-культури в ПП «БУДПОСТАЧ» представлені в Додатку Л. Так, для ПП «БУДПОСТАЧ» найбільш вагомими проблемами впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління є складнощі застосування технологій та низький рівень ризик-культури.

Отже, ключовими для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві згідно дослідження є розробка та впровадження управління ризиками та активна підтримка з боку виконавчого керівництва.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «БУДПОСТАЧ»**

Діяльність ПП «БУДПОСТАЧ» в умовах ринкової економіки пов'язана з невизначеністю, зі змінами економічного середовища, із політичною та соціальною нестабільністю, а тому завжди ризикована. Управління ризиками - обов'язковий елемент управління підприємством. Від ефективності його побудови залежать рівень розвитку всього підприємства та його конкурентна позиція. Визначимо складові фактори впливу на процес формування культури управління ризиками на підприємстві (рис. 3.1). Основу забезпечення системи ризик-менеджменту визначає ринкова політика, яка задає вектор формування культури управління ризиками – об'єкт інвестування, джерела інвестицій, період інвестування, нормативний коефіцієнт ефективності, а також період окупності.

Побудова та реалізація ринкового механізму, як процесу управління, можлива лише за умови дотримання певних принципів:

- постановка цілей та завдань інвестування, які узгоджуються із стратегією розвитку підприємства та інтересами його власників;
- врахування наявного ринкового потенціалу підприємства;
- комплексність, системність й гнучкість у прийнятті управлінських рішень стратегічного, оперативного та аналітичного спрямування;
- узгодженість стратегічного та поточного планування шляхом застосування єдиних методичних підходів та стандартів;
- застосування контролінгу на всіх етапах формування культури управління ризиками;
- інтегрованість зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства;
- диференціація управлінських рішень;

– об'єктивне застосування стимулів й санкцій до учасників формування культури управління ризиками.

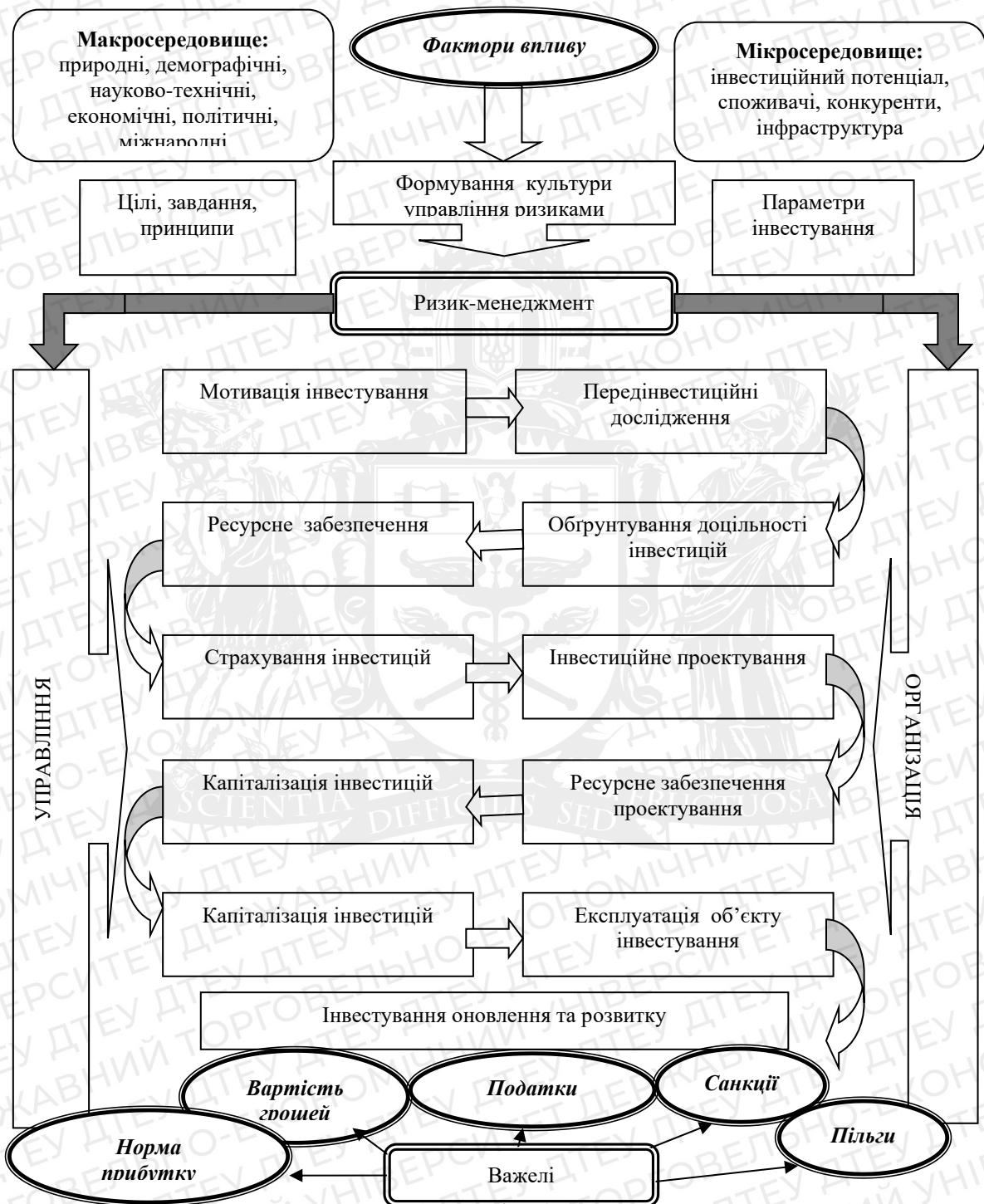


Рис. 3.1. Складові та фактори формування культури управління ризиками на підприємстві АТ «БУДПОСТАЧ»

Джерело: авторський підхід

Отже, основними факторами впливу на формування культури управління ризиками на підприємстві є: рівень цін та ступінь

конкурентоспроможності ринку; державне регулювання економічної діяльності підприємств; фінансова стабільність та коливання курсу національної валюти; фактори природно-кліматичного характеру та політичного впливу; фактори глобальної дії.

Методи регулювання на ризик в АТ «БУДПОСТАЧ» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Методи регулювання на ризик в ПП «БУДПОСТАЧ»**

<b>Ризик</b>	<b>Методи регулювання ризику</b>	<b>Напрями регулювання ризику</b>
Низька якість отримуваної інформації щодо ризиків <i>або</i> Неможливість отримання точної оцінки ризиків підприємства	Локалізація ризику	Товарна та регіональна диверсифікація; розширення засобів маркетингової підтримки реалізації товарів/збільшення кількості постачальників, що дозволяє послабити залежність підприємства від конкретного постачальника.
Низька ефективність застосування інструментів та методик виявлення, оцінки та управління ризиками	Компенсація; дисипація ризику	Активний маркетинг; гнучка цінова політика; товарна та регіональна диверсифікація; стратегічне планування, прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища
Відсутність необхідних фінансових ресурсів	Ухилення від ризику	Упровадження програм підготовки та навчання персоналу, систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках комерційної діяльності; моніторинг зовнішнього середовища
Недостатня підтримка процесу управління ризиками з боку ради директорів. Недоліки в організаційній культурі управління ризиками	Ухилення від ризику; дисипація ризику	Відмова від ненадійних партнерів; страхування; лімітування; диверсифікація постачальників / перевізників; створення системи кадрового резерву; упровадження програм підготовки та мотивації персоналу; розподіл відповідальності між персоналом та підприємством
Відсутність необхідної підтримки з боку виконавчого керівництва	Компенсація ризику	Прогнозування та моніторинг товарних ринків

*Джерело: складено автором*

Плануємо, що впровадження заходів щодо формування культури управління ризиками в ПП «БУДПОСТАЧ» та відповідно позитивно позначиться на зростанні чистого доходу від реалізації продукції

підприємства. Побудуємо трендову модель чистого доходу від реалізації продукції підприємства (рис. 3.2).

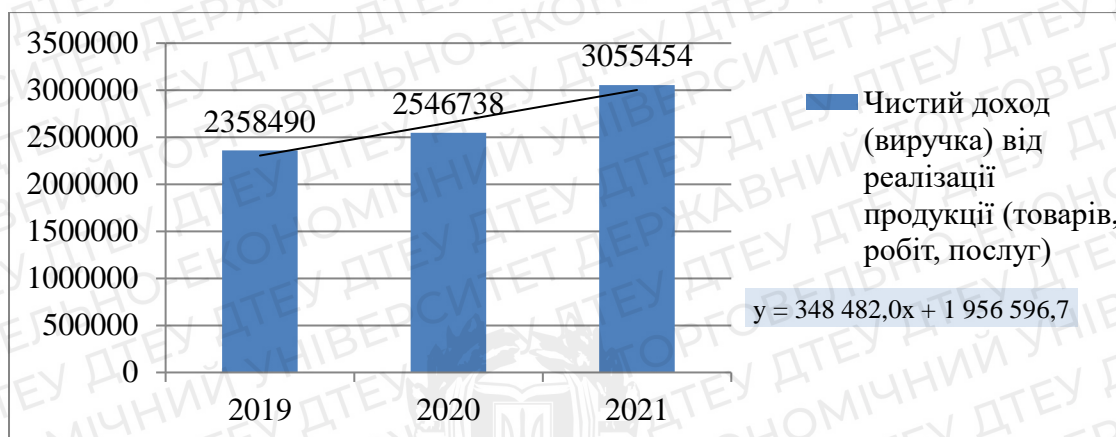


Рис. 3.2. Модель тренду чистого доходу ПП «БУДПОСТАЧ» (тис. грн)

Джерело: складено автором.

Розрахуємо заплановані значення чистого доходу від реалізації продукції ПП «БУДПОСТАЧ»:

1-й рік:  $R_p = 348482,0 \cdot 4 + 1956596,7 = 3350524,7$  тис. грн.

2-й рік:  $R_p = 348482,0 \cdot 5 + 1956596,7 = 3699006,7$  тис. грн.

3-й рік:  $R_p = 348482,0 \cdot 6 + 1956596,7 = 4047488,7$  тис. грн.

На рис. представлена динаміка фактичного та запланованого чистого доходу від реалізації продукції підприємства (рис. 3.3).

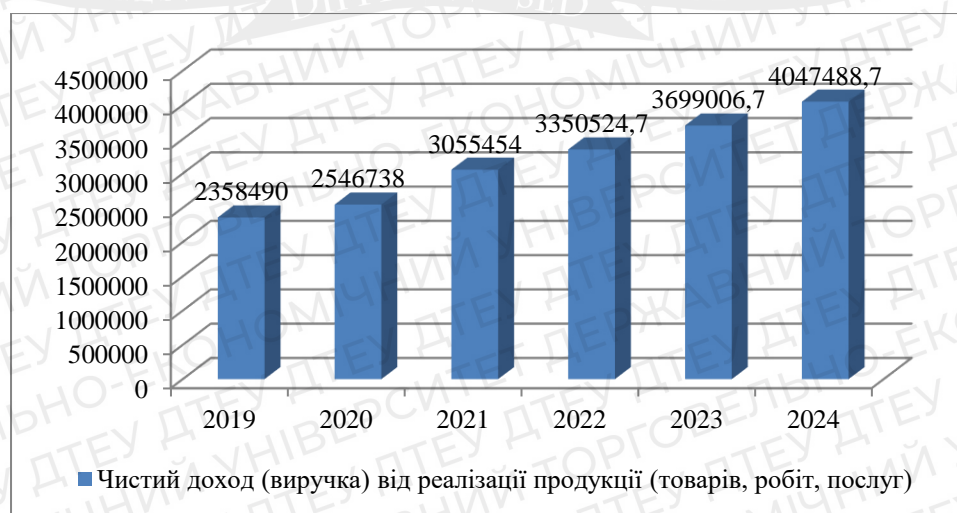


Рис. 3.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПП «БУДПОСТАЧ» (тис. грн)

Джерело: авторський підхід.

Кожне господарське рішення в ризик-менеджменті ПП «БУДПОСТАЧ» приймається в таких умовах, коли результати не визначені, а інформація використання конкретної інформації не повна. Вартість повної інформації розраховують як різницю між очікуваною вартістю будь-якого заходу, коли є повна інформація й очікуваною вартістю, коли інформація обмежена. Тому інформаційне забезпечення можемо вважати найважливішим елементом у структурі управління ризиком, тому що від її достовірності та якості залежить величина підприємницького ризику, і як наслідок, прийняття правильних господарських рішень.

Отже, упродовж 2019-2023 рр. плануємо зростання чистого доходу від реалізації продукції ПП «БУДПОСТАЧ» на 1340516,7 тис. грн або на 56,84%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності формування культури управління ризиками на підприємстві. Проведемо орієнтовну оцінку витрат за проектом (табл. 3.1).

Проведемо розрахунок основних показників визначення економічної доцільності практичної реалізації проекту впровадження заходів щодо формування культури управління ризиками на підприємстві в оплаті праці працівників ПП «БУДПОСТАЧ».

Таблиця 3.1

**Витрати впровадження заходів щодо формування культури управління ризиками на підприємстві у 2023-2025 рр. (тис. грн)**

Статті витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Проведення оптимізації витрат на вдосконалення управління ризиками на підприємстві	8564	9211	9325
Вдосконалення заходів щодо формування культури управління ризиками на підприємстві	7580	7595	8105
Підвищення ефективності формування культури управління ризиками на підприємстві	6252	6388	6421
Удосконалення адміністративних та соціально-психологічних методів управління ризиками на підприємстві	5322	5455	5698
Упорядкування дисбалансу ризик-менеджменту на підприємстві	4971,7	6913,2	8885,7
<b>Разом витрати</b>	<b>32689,7</b>	<b>35562,2</b>	<b>38434,7</b>

Джерело: авторський підхід.

На основі вищеперерахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту за трьома сценаріями розвитку. Розрахуємо показники реалістичного сценарію удосконалення формування культури управління ризиками (табл. 3.2).

Отже, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2023 р. показник складає 3317835,0 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій.

Таблиця 3.2

**Розрахункові показники економічної ефективності удосконалення формування культури управління ризиками ПП «БУДПОСТАЧ» за реалістичним сценарієм**

Параметр	Роки		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Обсяг грошового потоку, Рк, тис.грн.	3350524,7	3699006,7	4047488,7
Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис.грн.	32689,7	35562,2	38434,7
Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1,0	0,8	0,6
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	3350524,7	2959205,4	2590392,8
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	32689,7	28449,8	24598,2
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис.грн.	3317835,0	2930755,6	2565794,6
EBITDA / Операційний прибуток, тис. грн.	3317835,0	3663444,5	4009054,0
Індекс рентабельності інвестицій	103,8		
Термін окупності, місяці	1		

Джерело: складено автором на основі особистих розрахунків

Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження методів удосконалення формування культури управління ризиками ПП «БУДПОСТАЧ» перевищує інвестиційні витрати на 3317835,0 тис. грн, що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті проекту впровадження заходів щодо формування культури управління ризиками на підприємстві в оплаті праці працівників ПП «БУДПОСТАЧ», підприємство отримує прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 103,8. Розрахований індекс рентабельності інвестицій



вище 1, то даний проект має бути прийнятий до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ПП «БУДПОСТАЧ»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект підвищення ефективності формування культури управління ризиками підприємства за рахунок проекту впровадження заходів щодо формування культури управління ризиками на підприємстві в оплаті праці працівників ПП «БУДПОСТАЧ» окупиться протягом 1-го місяця реалізації проекту.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що ефективне формування культури управління ризиками підприємства є запорукою успішної діяльності підприємства. Культура в управлінні ризиками підприємства забезпечується оптимальним використанням методів реагування на ризики та розробленням варіантів зниження ймовірності їх виникнення. Варто відзначити, що культура ризику безпосередньо впливає на вимоги до капіталу. Культура ризику є важливою для повного впровадження ERM в організацію.

Досліджено, що головним елементом формування культури управління ризиками є передбачення та випередження можливих загроз (ризиків), що призводять до кризового стану організацій; мінімізація підприємницьких ризиків на основі комплексного підходу. При виборі конкретного засобу мінімізації ризику підприємство повинно виходити з таких принципів: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; не можна ризикувати багато чим заради малого; слід передбачати наслідки ризику. Застосування на практиці цих методів і принципів дозволить уникнути зазначених ризиків і запобігти можливим збиткам.

ПП «БУДПОСТАЧ» – провідний національний оператор ринку професійного обладнання та інструменту в Україні. Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 696964 тис. грн. або на 29,55%, але поряд із цим відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві на 504773 тис. грн. або на 26,38%, що вплинуло на зростання валового прибутку в ПП «БУДПОСТАЧ» на 192191 тис. грн. або на 43,17%. Позитивним моментом у діяльності ПП «БУДПОСТАЧ» стала його прибуткова діяльність (чистий прибуток ПП «БУДПОСТАЧ» склав 19463 тис. грн у 2019 р., 249 тис. грн у 2020 р. та 5152 тис. грн у 2021 р.).

Проаналізовано, що загальна оцінка ризиків в АТ «БУДПОСТАЧ» упродовж 2019-2021 рр. буде зростати, що негативно впливає на скорочення об'ємів збуту будівельного обладнання на досліджуваному підприємстві, тому доцільно визначити основні напрямки поліпшення ризик-менеджменту в АТ «БУДПОСТАЧ».

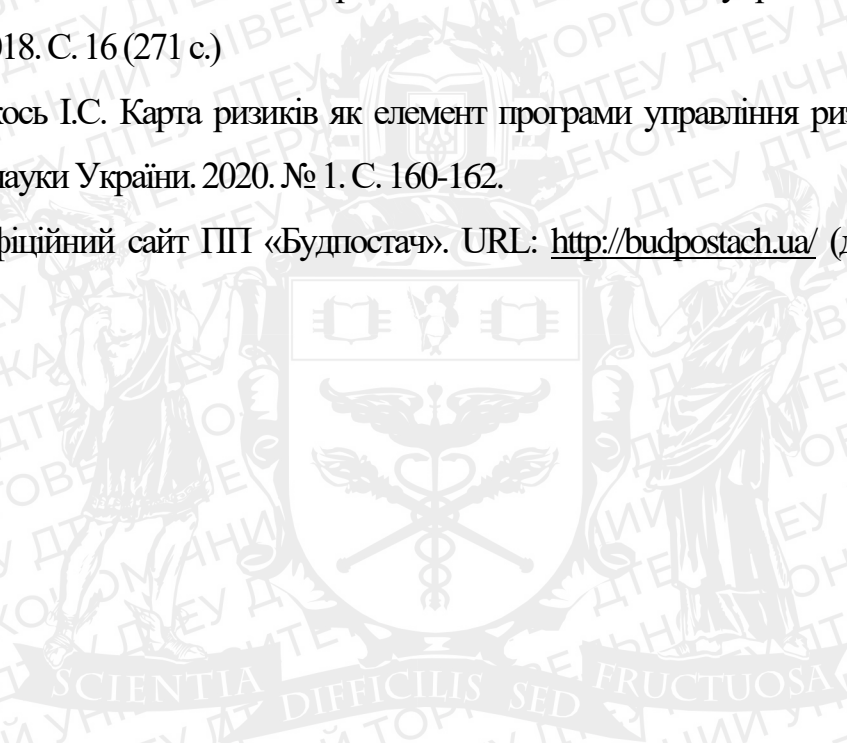
Обґрунтовано, що побудова та реалізація ринкового механізму, як процесу управління, можлива лише за умови дотримання певних принципів: постановка цілей та завдань інвестування, які узгоджуються із стратегією розвитку підприємства та інтересами його власників; врахування наявного ринкового потенціалу підприємства; комплексність, системність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень стратегічного, оперативного та аналітичного спрямування; узгодженість стратегічного та поточного планування шляхом застосування єдиних методичних підходів та стандартів; застосування контролінгу на всіх етапах формування культури управління ризиками; інтегрованість зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства; диференціація управлінських рішень; об'єктивне застосування стимулів та санкцій до учасників формування культури управління ризиками. Упродовж 2019-2023 рр. плануємо зростання чистого доходу від реалізації продукції ПП «БУДПОСТАЧ» на 1340516,7 тис. грн або на 56,84%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності формування культури управління ризиками на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В., Ігнатенко М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. Економічний вісник університету. 2018. № 39. С. 52–58.
2. Братюк В. П. Особливості процесу управління ризиками, прийнятими на страхування. Економічний аналіз. 2014. Том 17. № 1. С. 112–119.
3. Вишнеvsька О., Войцешина Н. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 23(1). С. 142–145.
4. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія; за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2011. С. 7.
5. Дорош Н. Оцінювання ризиків при проведенні аудиту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 4. С. 40–48.
6. Жабинець О.Й. Проблема класифікації ризиків страхових компаній: наукові підходи і законодавчі ініціативи в умовах євроінтеграції. Науковий вісник ЛДУМВС. 2013. № 2. С. 38-46.
7. Жигір'я А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 15.11.2022).
8. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 220 с.
9. Козьменко О. В. Структуризація інвестиційних ризиків страхових компаній. URL: <http://archive.nbu.gov.ua/Portal/Socgum/VUABS/20122/33040.pdf> (дата звернення: 15.11.2022).
10. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 224 с.
11. Костриченко В. М. Економічний ризик та методи його вимірювання: конспект лекцій; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2017. URL: <http://in1.com.ua/book/12607/9927> (дата звернення: 15.11.2022).

12. Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика. Проблеми системного підходу в економіці. 2008. № 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko\\_208.htm/](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko_208.htm/) (дата звернення: 15.11.2022).
13. Круш П. В., Тюленєва Ю. В. Стандарт з управління ризиками підприємства: стан та перспективи впровадження. URL: <http://www.economy.kpi.ua/ru/node/279>
14. Кулик Г. Ю. Стандартизація ризик-менеджменту: державно-управлінський аспект. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 2 (37). С. 103-111.
15. Лубкей Н. П. Систематизація фінансових ризиків страхових компаній та особливості управління ними в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 20. С. 862-866.
16. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 472 с.
17. Подольчак Н. Ю. Планування економічних ризиків машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 8 (122). С. 219-229.
18. Приказюк Н. В. Теоретичне упорядкування методів та інструментів фінансового ризик-менеджменту страхових компаній. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С.139-149.
19. Резнікова В., Стефанчук Р. Оцінка ризиків у підприємстві та управління ними. Право України. 2018. № 5. С. 101–115.
20. Скриньковський Р., Семчук Ж., Костюк Н. Діагностика ризиків діяльності та особливості страхового захисту підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 189–197.
21. Скриньковський Р. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186–193.
22. Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). Траєкторія науки. 2020. Вип. 8. № 1. С. 3010-3017.

23. Токаренко Г. С. Ризик-менеджмент. Фінанси та статистика. 2012. 573 с.
24. Федорова В. О. Аналіз, вимірювання, оцінка ризиків підприємницької діяльності. Севастополь: Підприємство-реєстратор «Світоку», 2016. 99 с.
25. Чайковська В. П. Ризики страхових компаній: суть та причини виникнення.  
URL: [http://www.rusnauka.com/32\\_PVMN\\_2011/Economics/3\\_98207.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/3_98207.doc.htm) (дата звернення: 15.11.2022).
26. Шегда А. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління : навч. посіб. К.: Знання, 2018. С. 16 (271 с.)
27. Якошь І.С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. Вісник економічної науки України. 2020. № 1. С. 160-162.
28. Офіційний сайт ПП «Будпостач». URL: <http://budpostach.ua/> (дата звернення: 15.11.2022)



## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Основні ризики діяльності підприємств [23, с. 55]

Ризики	Характеристика
Зовнішні	
Політичні	Спричинені війнами, революціями, демократичні зміни в уряді, інші політичні
Законодавчі	Недостатність законодавчого забезпечення, часта зміна, протиріччя у законодавчих актах, що регулюють діяльність підприємства, вплив реформ
Соціальні	Залежать від соціального стану населення, суспільного незадоволення тощо
Макроекономічні	Вплив інфляції, зміни у відносних цінах, валютних курсах, відсоткових ставок, умов торгівлі
Природні	Ймовірність стихійних лих, природних катастроф, зміни клімату
Внутрішні	
Виробничо-операційні	Ризики засобів виробництва, нестача сировини, зміна якості продукції, трудові конфлікти та зниження продуктивності праці, технологічні обмеження виробництва, випадкові виробничі негаразди
Інвестиційні	Пов'язані з інвестуванням проектів, що можуть не принести інвесторам їх очікувані прибутки
Ринкові	Пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку, зміни споживчих уподобань, наявності товарів-замінників, дефіцит комплементарних товарів, нерівномірність технологічності та інноваційної продукції, нові учасники ринку тощо
Підприємницькі	Пов'язані з розширенням масштабів виробництва, неповним використанням виробничих потужностей, непередбаченими витратами й втратами, зменшенням прибутку та банкрутством
Фінансово-комерційні	Ризики непередбачених штрафів, втрат при здійсненні валютних операцій і операцій з цінними паперами, невиконання партнерами умов контракту
Науково-технічні	Ризики не впровадження інноваційних технологій та нових методів виробництва, інновацій в управлінні, неточні результати науково-практичних досліджень
Професійні	Пов'язані із низьким кваліфікаційним рівнем управлінського персоналу підприємства, який складає недостатньо обґрунтовані виробничі та фінансові плани
Корпоративного управління	Ризики зміни корпоративної структури підприємства, реорганізації, банкрутства, недобросовісності акціонерів, незацікавленості керівництва справами підприємства тощо



Рис. А.1. Особливості концепції культура управління ризиками підприємства