

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування міжнародної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», м. Київ)

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

Ремінського
Володимира Сергійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Підкаміньний
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

_____ Ремінському Володимирі Сергійовичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою роботи є удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

Об'єктом дослідження є процес формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи ризик-менеджменту 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 ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Різновиди ризиків на підприємстві, передумови їх прояву та методи оцінювання

1.2. Складові системи ризик-менеджменту на підприємстві та наукові підходи до її формування

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» та ідентифікація й оцінювання ризиків його діяльності на ринку

2.2. Аналіз системи ризик-менеджменту ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» та визначення недоліків у процесі її формування

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», М. КИЇВ

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 Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання 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

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 57 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 8 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел містить 41 найменування, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 2 додатки.

Метою дослідження є удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

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

- Визначити різновиди ризиків на підприємстві, передумови їх прояву та методи оцінювання;
- Проаналізувати складові системи ризик-менеджменту на підприємстві та наукові підходи до її формування;
- дослідити процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»;
- розробка та обґрунтування плану заходів для удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

Об'єктом дослідження є процес формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»)

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

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства з метою розробки програми управління підприємством за цілями, за результатами проаналізувано ефективність запропонованих заходів та зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: ризик-менеджмент, система.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Formation of the risk management system at the enterprise"
(based on materials LLC «LOGO-TRANS»)

The final qualifying paper of the bachelor is dedicated to the study of the process of formation of the risk management system at the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the formation of the risk management system at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company's activity were studied in order to develop a program for managing the company according to the goals, the effectiveness of the proposed measures was analyzed based on the results, and appropriate conclusions were drawn.

Keywords: risk management, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1 Різновиди ризиків на підприємстві, передумови їх прояву та методи оцінювання.....	5
1.2 Складові системи ризик-менеджменту на підприємстві та наукові підходи до формування.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», М. КИЇВ.....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» та ідентифікація й оцінювання ризиків його діяльності на ринку.....	21
2.2. Аналіз системи ризик-менеджменту ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» та визначення недоліків у процесі формування.....	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», М. КИЇВ.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки завжди небезпечна, оскільки пов'язана з невизначеністю, зміною економічного середовища, політичною та соціальною нестабільністю. Усунути ризики в діяльності суб'єктів господарювання неможливо, оскільки вони являють собою елемент об'єктивної дійсності. Отже, для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно враховувати і оцінювати ризики.

Налагодження системи оперативного врахування ризику на етапах управління розвитком, дозволяє ефективно запобігати негативним впливам від ризику. Управління ризиками є важливою частиною корпоративного управління. Від його ефективності залежить рівень розвитку та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Управління ризиками розуміється як функція, що направлена, перш за все, на запобігання або мінімізацію збитку. 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.

Проте, як правило, вищеназвані автори зосереджуються на розгляді понять "невизначеність" і «ризик», проблемі аналізу, класифікації, управління різного роду ризиками, на практичних рекомендаціях з теми управління ризиками в тій або іншій сфері господарства.

ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» функціонує співпрацюючи з великим числом організацій (партнерами по бізнесу, замовниками, постачальниками, банками та іншими установами) на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Метою роботи є удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

Об'єктом дослідження – процес формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- Визначити різновиди ризиків на підприємстві, передумови їх прояву та методи оцінювання;
- Проаналізувати складові системи ризик-менеджменту на підприємстві та наукові підходи до її формування;
- дослідити процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»;
- розробка та обґрунтування плану заходів для удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

У ході дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, а саме: спостереження, порівняння, рахунок, вимірювання, експеримент, узагальнення, абстрагування, формалізація, аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, моделювання, ідеалізація.

Інформаційною базою, на якій базуються дослідження є: законодавчі акти, монографічні дослідження, періодична економічна література, узагальнення, отримані під час проходження практики.

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в т. ч. 8 таблиць, 9 рисунків та два додатки. Список використаних джерел містить 41 найменування, викладених на 5 сторінках.

5

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Різновиди ризиків на підприємстві, передумови їх прояву та методи оцінювання

Причиною невизначеності підприємницької діяльності, в основному, є три групи факторів, подані на рисунку 1.1.

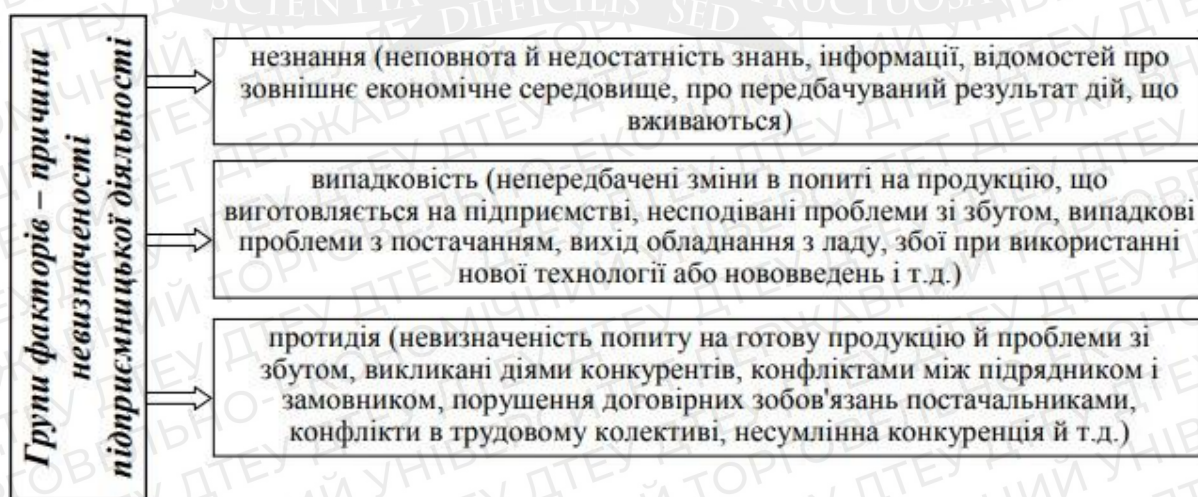


Рис. 1.1 - Основні групи факторів-причин невизначеності підприємницької діяльності

Джерело: [15]

Результати узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних економістів до виокремлення видів ризиків, що виникають у процесі функціонування підприємства, наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 - Основні види ризиків

Джерело: [16]

Існує велика кількість підходів щодо систематизації видів ризиків. Наведена одна з класифікацій видів ризиків підприємства, що використовується у сучасній теорії ризик-менеджменту (рис. 1.3).



Рис. 1.3 - Види ризиків підприємства

Основні види ризиків:

- стратегічні ризики – ризики прийняття правильних стратегічних рішень;
- фінансові ризики – це ризики управління фінансовими потоками підприємства, ризики економічної нестабільності, зміни цін на різну сировину, ризики податкової мінімізації тощо;
- операційні ризики – ризики, що виникають внаслідок операційних процесів: ризики збою поставок, ризики неритмічності виробництва, ризики контролю якості, ризики зростання витрат, низької кваліфікації робітників та інші;
- ризики загроз (або ризики небезпек) – форс-мажорні ризики, протиправні дії третіх осіб, відповідальність щодо забруднення, ризики перерви у виробництві тощо.

Наслідки ігнорування або недостатнього врахування ризиків для підприємств:

- утворення наднормативних запасів нереалізованої продукції;
- зменшення розмірів прибутку в порівнянні з очікуваним;
- зниження ефективності інвестицій;
- поява незапланованих витрат трудових, матеріальних або фінансових ресурсів;
- появи втраченої вигоди в результаті запізнення процесу реалізації певного
- управлінського або інноваційного рішення тощо.

Незважаючи на потенційну небезпеку наслідків і втрат, викликаних реалізацією того або іншого виду ризику, він є каталізатором прогресу, джерелом можливого прибутку. В умовах формування ринкових відносин досить важливою є проблема ефективного управління фінансовими ризиками

підприємств. Це обумовлено тим, що фінансові ризики найбільшою мірою впливають на фінансовий результат підприємства і, як наслідок, на його ринкову вартість.

8

На сьогоднішній день зустрічаються різні підходи до кількісної оцінки ризику. У загальному випадку такі методи поділяються на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні – це ті, котрі використовують характеристики випадкових процесів, отримані на основі даних, що не залежать від думки конкретної особи. Суб'єктивні методи ґрунтуються на експертних оцінках ризику.

Основними методами кількісної оцінки ступеня ризику є:

- статистичний метод;
- метод аналізу доцільності витрат;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний метод;
- метод використання аналогів;
- метод оцінки ризику за допомогою дерева рішень;
- метод комплексної оцінки ризику.

Статистичний метод застосовується в тих випадках, коли при проведенні кількісного аналізу підприємство має у своєму розпорядженні значний обсяг аналітико-статистичної інформації за певний період часу. При використанні статистичного методу оцінку ризику здійснюють в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюється конкретним іменним числом. У відносному вираженні ризик вимірюється різними безрозмірними показниками, що є відношеннями двох чи кількох іменних величин.

При обчисленні ризику в абсолютному вираженні використовують декілька способів:

1. Як міра ризику приймається ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів порівняно з прог нозованим варіантом.

Оцінка ризику позначається буквою R.

$$R = P(x), \quad (1.1)$$

де x – випадкова величина збитку або недотриманих доходів.

Згідно пропозиції Райзберга доцільно визначати 3 зони ризику:

- а) зона припустимого ризику, де $R=P(x) \geq P(x_{\text{припуст}})$;
- б) зона критичного ризику, де $R=P(x) \geq P(x_{\text{критич}})$;
- в) зона катастрофічного ризику, де $R=P(x) \geq P(x_{\text{катастроф}})$.

Зона припустимого ризику – це область в якій величина ймовірних втрат змінюється від нуля до значення розрахункового прибутку.

В зоні критичного ризику – величина ризику дорівнює доходу, а в зоні катастрофічного ризику – втрачається все майно.

2. Як міра ризику приймається величина очікуваного збитку.

$$R = M(x), \quad (1.2)$$

де $M(x)$ – математичне очікування збитку.

3. Як міра ризику приймається збиток помножений на ймовірність виникнення збитків:

$$R = P(x) \cdot M(x), \quad (1.3)$$

4. Як міра ризику приймається математичне очікування відповідної випадкової величини ризику i в якості ступеня ризику приймається середньоквадратичне відхилення результату досліджуваної величини:

$$R = M(x), \quad (1.4)$$

$$\sigma(x) = \sqrt{\sigma^2(x)} \quad (1.5)$$

Відносною величиною при оцінці ризику виступає коефіцієнт варіації.

$$V = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \quad (1.6)$$

Коефіцієнт варіації V можна розглядати як кількість одиниць середнього квадратичного відхилення, що припадає на одиницю математичного очікування величини ризику і показує міру відхилення досліджуваних змінних.

Для оцінки ризику використовується наступна шкала (табл. 1.1):

10

Таблиця 1.1

Шкала оцінки ризиків

V	Градація ризику
0,1	слабкий
0,1 – 0,25	помірний
0,25<	високий

Джерело: [25]

За допомогою коефіцієнта варіації можна порівнювати коливання ознак виражених в різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100%. Чим більший коефіцієнт, тим сильніше коливання. Відповідно, чим вищі коливання, тим більший ризик.

Призначення аналізу ризику – одержання необхідних даних для прийняття управлінських рішень стосовно участі в певній економічній діяльності (проекті) з метою передбачити способи захисту від можливих негативних наслідків ризикових подій.

Як було зазначено вище, існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу закладена в наявності суб'єктивних складових ризику і, як наслідок, неможливістю достовірного одержання однозначних чисельних оцінок. Кількісні методи, навпаки, базуються на цілком конкретних із задалегідь відомих первинних розподілів величин невизначеностей.

Найпростіша схема якісного аналізу ризику передбачає ідентифікацію окремих видів ризику, виявлення і аналіз факторів, що змінюють конкретний вид ризику. Ідентифікація вважає встановлення класифікації господарських ризиків, притаманних діяльності підприємства, завершення формування загального портфеля господарських ризиків.

Існує безліч методів переходу від якісного аналізу до кількісного, які складають поняття кількісної моделі ризику.

Схема кількісного аналізу ризику полягає в оцінці ступеня достовірності окремого виду господарського ризику, визначення можливих фінансових утрат.

При кількісному аналізі ризику використовуються такі методи:

- ймовірно—статистичний;
- метод зон ризику;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний.

Зупинимось на короткій характеристиці цих методів.

Ймовірно—статистичний метод застосовується в тих випадках, коли підприємство має значний об'єм аналітико—статистичної інформації. Під час даного методу використовуються дані, що стосуються результативності розглядуваних дій підприємством. Цей метод використовує такі статистичні інструменти, як: середні величини, дисперсію, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, теорія ймовірностей випадкових величин.

Метод зон ризику створений на основі ймовірно—статистичного методу. Зоною ризику називають діапазон утрат (доходу, прибутку, їх імовірності), у границях якого втрати (доход, прибуток їх імовірність) не перевищують допустимого значення встановленого рівня. Щодо певного виду підприємницької діяльності, то під зоною ризику розуміють діапазон утрат (доходу, прибутку їх імовірності), у межах якого даний вид підприємницької діяльності ще можливий. Метод зон ризику поділяється на три види:

- метод доцільності затрат;
- метод утрат прибутку;
- метод розподілу ймовірностей.

Метод експертних оцінок відрізняється від статистичного лише методом збору інформації. За цим методом збір і вивчення статистичних даних здійснюється різними спеціалістами (даного підприємства або зовнішніми

експертами). У найбільш загальному вигляді суть даного методу полягає в тому, що підприємство виділяє певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. Цей розгляд зводиться до подання бальних оцінок за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику. Є різні методи експертних оцінок ризику.

Аналітичний метод побудови моделі ризику найбільш складний, оскільки теорія ігор, що лежить в його основі, доступна лише вузькому колу спеціалістів. Частіше використовується підвид аналітичного методу – аналіз чуттєвості моделі. Він складається із таких кроків: вибір ключового показника, відносно якого і відбувається оцінка чуттєвості (внутрішня норма дохідності, чистий приведений дохід, рівень рентабельності, об'єм продажу тощо); вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки тощо); розрахунок значень ключового показника на різних етапах (закупівля сировини, виробництво, реалізація, транспортування). Сформовані таким чином послідовності затрат і надходжень фінансових ресурсів дають можливість визначати потоки фондів грошових коштів для кожного моменту часу (відрізка часу), тобто визначення ефективності.

1.2. Складові системи ризик-менеджменту на підприємстві та наукові підходи до її формування

Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне для українських компаній.

В системі управління організацією підсистема, що відповідає за управління ризиками, з середини ХХ ст. традиційно називається «ризик-менеджмент».

Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.

Ризик-менеджмент можна визначити як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації.

Особливості ризик-менеджменту:

по-перше, ризик-менеджмент – система, що об'єднує осіб, які приймають рішення, і виконавців, що встановлює зв'язку між ними і порядок їх взаємодії;

по-друге, це дійсно менеджмент, тобто діяльність, в процесі якої приймаються і виконуються управлінські рішення;

по-третє, метою системи управління ризиками є зменшення впливу непередбачених подій на діяльність організації.

Ризик-менеджмент – в широкому сенсі – процес виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для мінімізації ризику.

Ризик-менеджмент включає в себе:

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків;
- превентивну розробку програми заходів щодо ліквідації наслідків кризових ситуацій;
- розробку механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливої зміни кон'юнктури та інші заходи.

Структурні елементи ризик-менеджменту: ідентифікація ризику; оцінка ризику; контроль за ризиком; фінансування ризику (грошові витрати на ризик-менеджмент).

У теорії і практиці ризик-менеджменту можна виділити три основні напрями:

- перший, пов'язаний з розробкою системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків;
- другий, стосується питань мінімізації негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики організації;
- третій, пов'язаний з можливістю отримувати в ситуаціях ризику додаткові доходи або інші комерційні переваги.

У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька етапів:

- на першому відбувається виявлення ризику з супутньою оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків;
- на другому здійснюється розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- на третьому вибираються методи і інструменти управління виявленим ризиком;
- на четвертому проводиться безпосереднє управління ризиком; – на заключному етапі оцінюються досягнуті результати і коригується ризик-стратегія.

Ключовим етапом ризик-менеджменту вважається вибір методів і інструментів управління ризиком.

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.

15

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. 1.4).

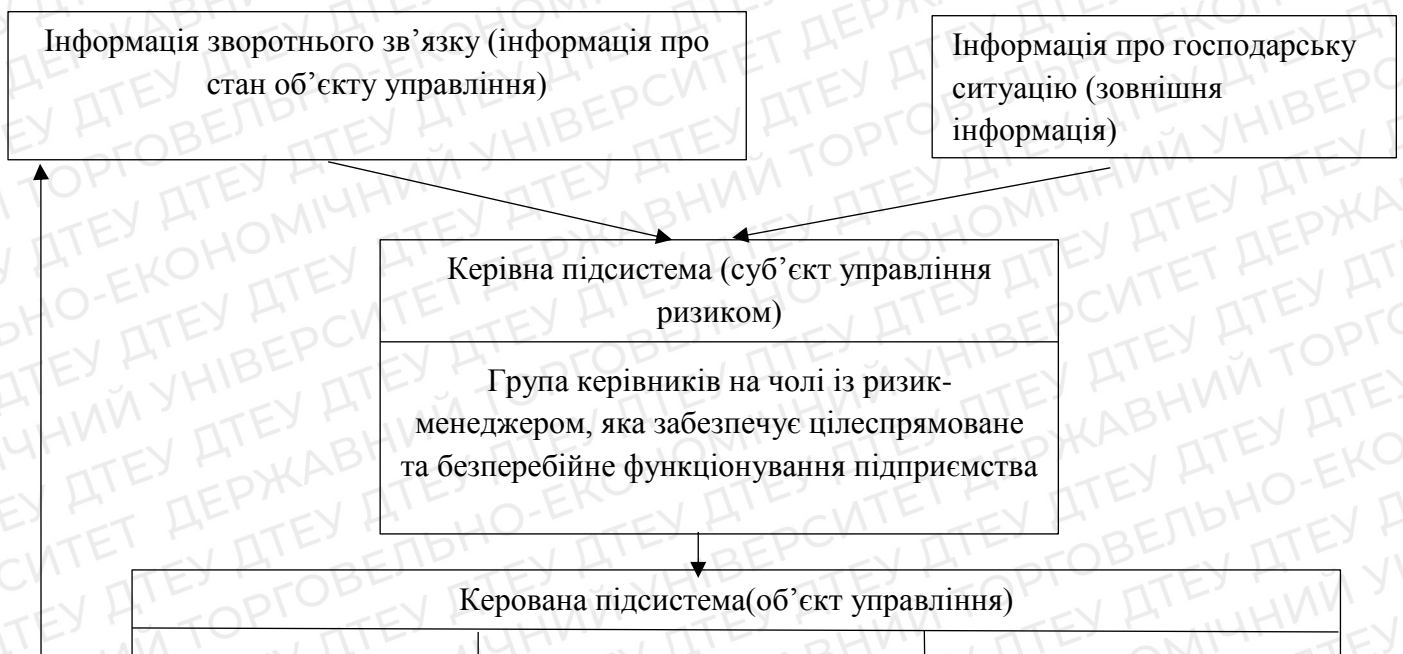


Рис. 1.4. Структурна схема ризик-менеджменту

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, апарату управління та спеціалістів);

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

б) 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 перестраховання. Загалом ідеологічне завдання ризик-менеджера та його підрозділів — розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які мають бути викладені у внутрішніх нормативних документах.

Отже, стабільність розвитку бізнесу та підвищення ефективності управління організацією неможливі без активного використання ризик-менеджменту.

Система управління є складним механізмом впливу керуючої системи на керовану з метою отримання бажаного результату (додаток Б)

Систему управління ризиком 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.

Значення та роль системи ризик-менеджменту організації в системі забезпечення та розвитку підприємств схематично показано на (рис.1.5).

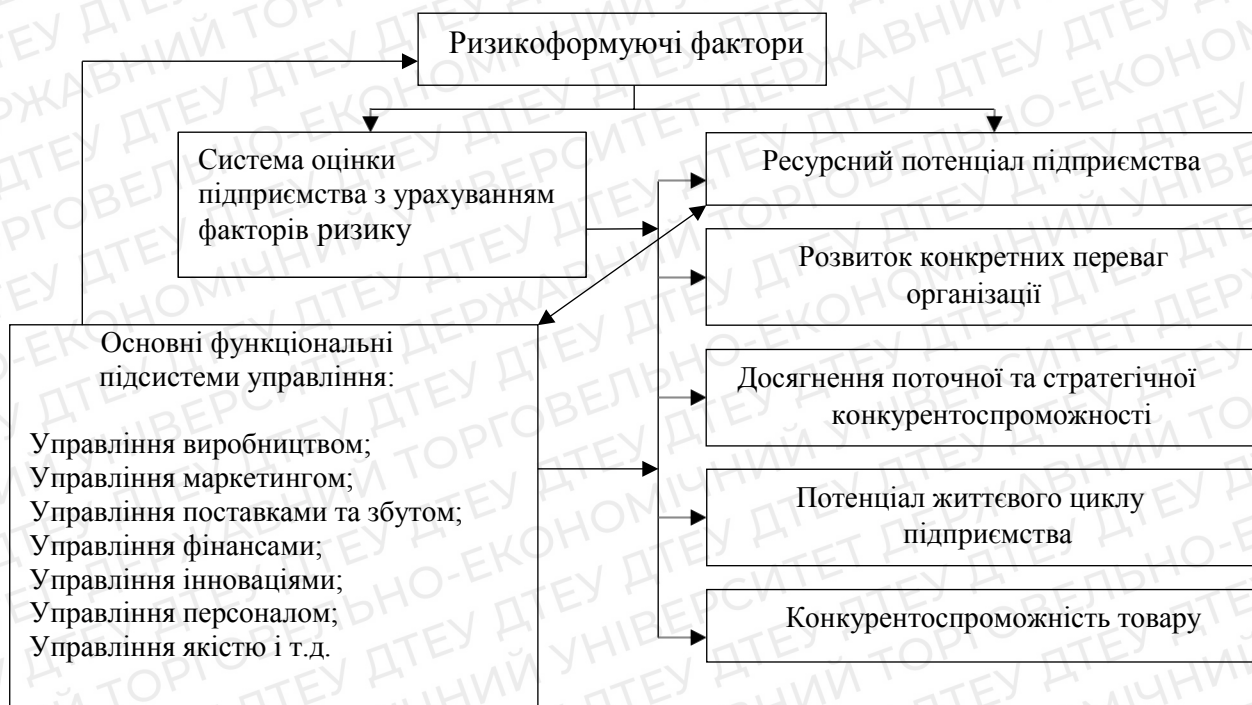


Рис. 1.5

Місце та ролі системи ризик-менеджменту в процесі розвитку організації

Джерело [4]

Ризик-менеджмент 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 важливо 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.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» та ідентифікація й оцінювання ризиків його діяльності на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», знаходиться у м. Києві. Підприємство займається оптовою торгівлею напоями, неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, допоміжною діяльністю у сфері транспорту. Загальний асортимент послуг ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» представлений не тільки продажем напоїв, продуктів харчування, тютюнових виробів, а й надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

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

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	2
1. Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛОГО-ТРАНС" (ТОВ "ЛОГО-ТРАНС")
2. Дата реєстрації підприємства.	13.07.2011 р.
3. Ідентифікаційний код юридичної особи	378173426593
4. Місце знаходження юридичної особи	Україна, 04050, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЮРІЯ ІЛЛЕНКА, будинок 12
5. Код ЄДРПОУ	37817344
6. Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.34 Оптова торгівля напоями

1	2
7. Організаційно-правова форма підприємства	Товариство с обмеженою відповідальністю
8. Дані про розмір статутного капіталу	1 000,00 грн
9. Середня кількість працівників (осіб)	69

Джерело: узагальнено і систематизовано автором на основі даних наданих підприємством

Отже, підприємство засновано в 2011 році, середнього розміру, займається дистрибуцією напоїв, тютюнових виробів і т.п., головний офіс розташований в місті Києві.

У процесі проведення господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» постійно стикається з виникненням різних ризикових подій, що обумовлює необхідність побудови класифікаційної схеми його ризиків. В основі класифікаційної схеми ризиків покладена залежність фінансових результатів підприємства від його діяльності (рис. 2.1)

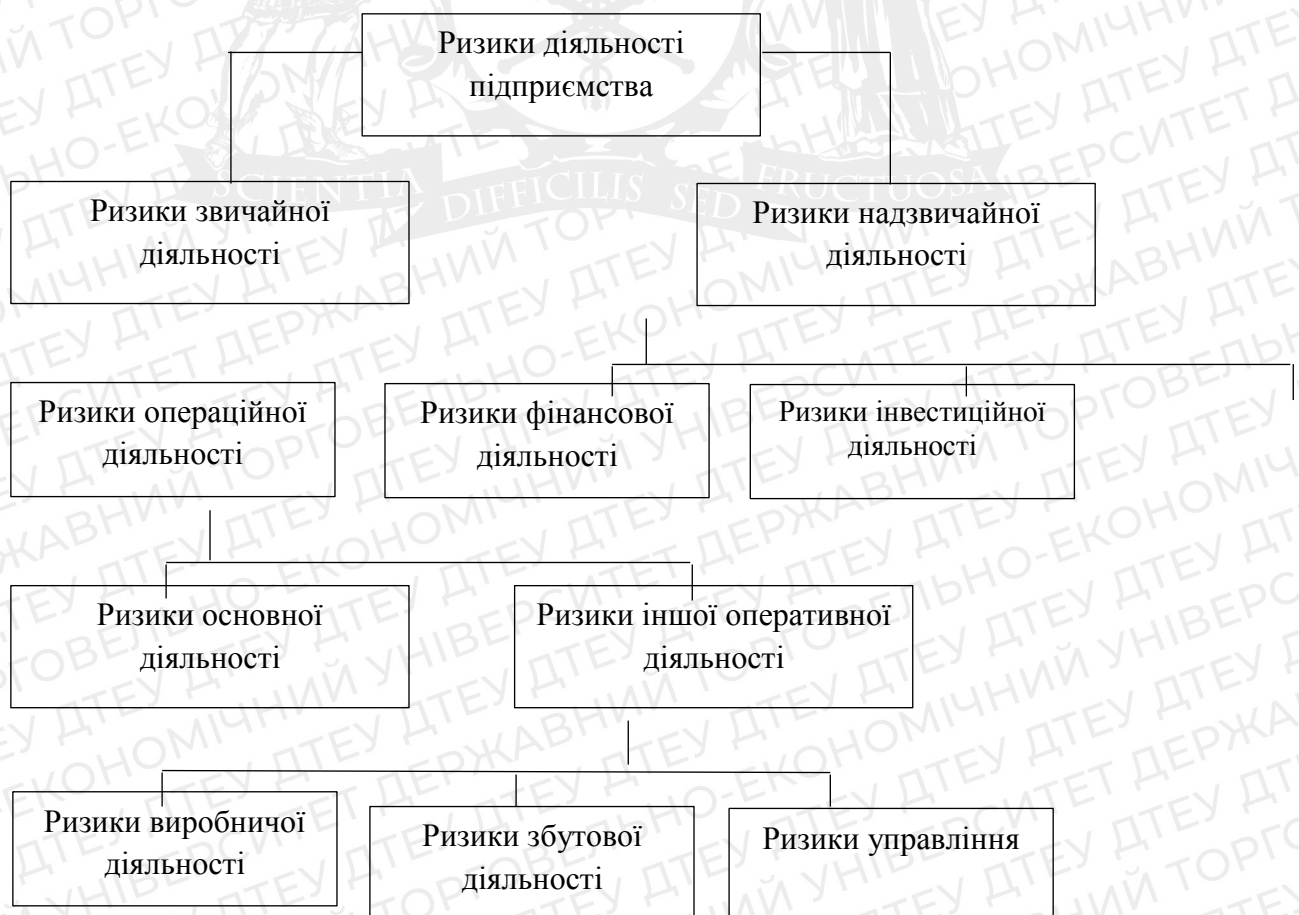


Рис. 2.1 Структурна схема ризиків діяльності підприємства

Джерело [8]

На підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» існують ризики, пов'язані з виконанням відповідних функцій: виробництва, зберігання, маркування і упаковки, консолідації і розукрупнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілу і т.д.. Деякі з них:

а) ризики, пов'язані безпосередньо з транспортуванням вантажу на конкретному перевізному засобі, включаючи пожежі, дорожньо-транспортні випадки, викрадення або зникнення транспортного засобу, вибухи, пошкодження при вантаженні, укладанні, вивантаженні, прийомі товару, втрату або пошкодження тари, упаковки, втрату або неправильне оформлення документів, недбалість персоналу і т.д.;

б) ризики, що впливають на вантажі ззовні: ДТП, клімат, заборони влади, неплатоспроможність або банкрутство субпідрядників, помилки в оформленні процедур платежів, затримка в дорозі, втрата або пошкодження вантажу при зберіганні, складуванні і інших операціях на складах і при підготовці до транспортування, висока концентрація вантажу, низький рівень кваліфікації працівників;

в) ризики, що впливають на зовнішні об'єкти через випадки з вантажем: жертви аварій, нещасний випадок, очікування виконання операцій, пошкодження власності підрядчика, пошкодження чужого майна, митні ризики і т.д.:

г) інші ризики, витрати на порятунок і аварію, ліквідацію наслідків, витрати на сюрвейера або юриста і інші витрати.

Експерти або фахівці підприємства можуть ідентифікувати загрозові ризики до їх появи. Важливо виділити ті, що впливають на величину ризику чинники. До цих ризиків відносять: вигляд товару і його упаковку; засіб транспортування (вигляд транспорту, число транспортних засобів і їх характеристики); терміни і тривалість транспортування і транспортні шляхи і т.п. Нижче приведені види ризиків, що впливають значним чином на загальні логістичні витрати підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

Ризики реалізації:

- відмова в реєстрації товару;
- упущена вигода зниження обсягів попиту або потреби в товарі, витіснення його конкурентами;
- зниження прибутковості підвищення закупівельної ціни або зниження обсягів закупівлі, збільшення витрат;
- прями фінансові втрати – втрата товару, його якості, підвищення витрат звертання, штрафи, непередбачене мито і відрахування.

Ризики митного оформлення:

- невчасна сертифікація товару;
- неправильний розрахунок митних зборів, акцизів, ПДВ і т.д.;
- порушення вимог документообігу;
- незадовільне інформаційне забезпечення операції і пов'язане з ним порушення законодавства.

Ідентифікація ризику дозволяє згодом дістати кількісну і якісну оцінку ризику – оцінку ймовірності настання небезпеки, прогнозування вірогідного рівня втрат по вартості або в натуральному вимірюванні. Отримані оцінки дозволяють розробити організаційно-технічні заходи для запобігання (контролю) ризику з метою мінімізації збитку і регулювання збитків.

Виявивши і ідентифікувавши вид ризику, необхідно знати наслідки управлінських рішень, пов'язаних з особливостями вияву ризику.

Ризик може визначатися величиною можливих втрат в матеріально-речовим (фізичному) або вартісному вираженні, якщо збиток піддається вимірюванню в грошовій формі. У відносному вираженні ризик визначається величиною можливих втрат, віднесеною до будь-якої бази: майно підприємства; загальні витрати ресурсів; очікуваний прибуток (прибуток). Ризики підприємства можна розподілити за такими ознаками:

Наявність втрат: потенційна можливість втрати додаткового прибутку або об'єму продажу умовний ризик; відсутність такої можливості чистий ризик.

Середовище виникнення: зовнішній ризик виникає внаслідок взаємодії підприємства з ринковими контрагентами; внутрішній ризик виникає всередині підприємства, внаслідок особливостей організації виробництва, системи обліку і контролю, прийняття рішень, підбору персоналу.

Умови контракту.

Багато ризиків пов'язані з властивостями товару даного підприємства. Подібні ризики можна запобігти або зменшити вже на стадії планування виконання контракту. Для цього іноді доцільно дотримуватись деяких правил, зокрема:

- в контракті присутні специфікації (або додаються) і встановлюється фінансова відповідальність за розрив контракту;
- фіксуються умови підтримки якості товару, узгоджуються системи стандартів і зразків, відсотковий вміст складових, сертифікація якості, безпека постачання самого товару;
- правильно проводиться упакування і маркування, за порушення – встановлюється штраф.

Отже, для зниження значущості негативних явищ (ризиків) створюється система «управління ризиком».

Доцільно навести фінансовий аналіз підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» за 2020-2021 рр. (рис.2.2)



Рис.2.2. Динаміка активів ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» за 2020-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства, що опубліковано Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 55,98%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Детальніше аналіз активів підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз активів «ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»
за 2020-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	13988	11140	-2848	-20,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	97941	124314	26373	26,93
Гроші та їх еквіваленти	13999	60840	46841	334,6
ОБОРОТНІ АКТИВИ	122323	201478	79155	64,71
АКТИВИ	136311	212618	76307	55,98

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Спостерігається збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+64,71%).

Для більш детального аналізу фінансового стану підприємства варто провести аналіз джерел фінансування (Рис. 2.3)



Рис.2.3. Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» за 2020-2021 рр. тис. грн.

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+68,08%), короткострокових (+54,08%) і довгострокових зобов'язань (+31,48%).

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» за 2020-2021 рр, тис. грн.

Показник	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25980	47301	21321	82,07
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	31318	52639	21321	68,08
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	7927	10422	2495	31,48
товари, роботи, послуги	82198	133821	51623	62,8
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	97066	149557	52491	54,08
БАЛАНС	136311	212618	76307	55,98

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Показники стійкості підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» за 2020-2021 рр, частка одиниці

Показник	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,23	0,25	0,02	7,76
Поточна ліквідність	0,14	0,08	-0,07	-48,31

Джерело: складено автором на основі звітностей підприємства

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2021р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 24,76% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Також доцільно навести дані про бухгалтерський баланс підприємства (активи) за 2020-2021 рр. (табл. 2.5).

Бухгалтерська звітність ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» за 2020-2021 рр.

Назва показника	Код	2020	2019
1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	1046	1074
первісна вартість	1001	2240	1914
накопичена амортизація	1002	1194	840
Незавершені капітальні інвестиції	1005	273	459
Основні засоби	1010	9056	11772
первісна вартість	1011	24822	24105
знос	1012	15766	12333
Відстрочені податкові активи	1045	765	683
I.Всього необоротних активів	1095	11140	13988
Запаси	1100	10155	5399
Виробничі запаси	1101	41	109
Незавершене виробництво	1102	10063	5250
Товари	1104	51	40
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	124314	97941
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	39	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5520	4265
Гроші та їх еквіваленти	1165	60840	13999
Рахунки в банках	1167	60840	13999
Витрати майбутніх періодів	1170	46	113
Інші оборотні активи	1190	563	606
II.Всього оборотних активів	1195	201478	122323
БАЛАНС	1300	212618	136311

Даний аналіз вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

2.2. Аналіз системи ризик-менеджменту ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» та визначення недоліків у процесі її формування

Системний підхід до аналізу ризиків на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» дає змогу провести глибокий аналіз усіх сторін діяльності підприємства з точки зору їх підпорядкованості загальній стратегії розвитку бізнесу, інтересам акціонерів, менеджерів та інших пов'язаних груп, комплексний аналіз результатів діяльності, а також відповідності отриманих результатів поставленим цілям і завданням, наявному потенціалу розвитку.

Висока ступінь ризику підприємства призводить до необхідності пошуку шляхів його зниження. Коли говорять про необхідність урахування ризику в певному виді економічної діяльності (певному проекті), мають на увазі інтереси суб'єктів, котрі беруть у ньому участь: замовника, інвестора, виконавця (підрядника) чи продавця, покупця, а також страхову компанію. У процесі аналізу ризиків підприємства необхідно одержати відповіді на такі питання:

- який логістичний процес досліджується?
- яка мета та результати реалізації цього логістичного процесу?
- які суттєві чинники впливають на процес, його результати та досягнення мети?
- де зосереджені основні чинники ризику?
- які можливості нанесення тих або інших збитків, пов'язаних з окремими чинниками ризику?
- наскільки великі збитки, якщо реалізується найгірший варіант? - наскільки ці збитки порівнювані з витратами на реалізацію програми діяльності?

- які дії дадуть можливість знизити ризик в процесі реалізації логістичної діяльності або уникнути його негативних наслідків?

- чи можуть логістичні процеси генерувати нові ризики?



Рис. 2.4. Структурна схема аналізу ризику підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»

Джерело: складено автором

Аналіз ризику доцільно провести у такій послідовності:

- 1) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику;
- 2) аналіз виявлених чинників;

- 3) оцінювання певного виду ризику;
- 4) встановлення допустимого ступеня ризику;
- 5) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;
- 6) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Під час аналізу ризику необхідно зважати на такі важливі обставини:

- обсяги втрат від різних видів ризику не залежать один від одного;
- реалізація певного виду ризику не обов'язково збільшує або знижує ймовірність виникнення іншого (за винятком ризику форс-мажорних обставин);
- максимально можливі втрати в разі реалізації конкретного ризику не повинні перевищувати фінансових можливостей підприємства.

Аналіз і оцінювання ризику підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат.

Розрахунок і аналіз ризиків у такому випадку, як правило, передбачає такі етапи:

- 1) моделювання наслідків кожного фактора ризику;
- 2) визначення реальної (прогнозованої) можливості появи кожного фактора ризику і втрат від нього у вартісному вираженні;
- 3) часовий розподіл ризиків (з огляду на те, що багато ризиків сконцентровано на початкових етапах реалізації проекту (ризикової ситуації) і зникають із наближенням до завершення робіт);
- 4) побудова структурно-елементної моделі факторів ризику з ідентифікацією кожного фактора і його кількісною оцінкою;
- 5) ранжування факторів ризику за значущістю і вибір найзагрозливіших ризиків;
- 6) створення бази (банку) даних по аналогічних операціях (проектах) про прийнятність того чи іншого рівня (фактора) ризику;
- 7) вибір альтернативних критеріїв для вироблення стратегії управління ризиком;

- 8) максимізація ліквідності;
- 9) максимізація прибутковості для фіксованих рівнів ліквідності і ризику;

10) мінімізація ризику для фіксованих рівнів ліквідності і прибутку (рентабельності).

Оцінка ризику підприємства – це етап аналізу ризику, який має на меті визначити його кількісні характеристики – ймовірність настання несприятливих подій і можливий розмір збитку. Одним з суттєвих етапів аналізу ризику є його оцінка. Нині в Україні немає методичного забезпечення оцінки ризику, адекватного розумінню цієї категорії. У науковій літературі Заходу в теорії ризику, як правило, виділяють два напрями його дослідження: нормативне – кількісне, математичне; дескриптивне – якісний опис проблем.

Під час ідентифікації ризиків підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» було виявлено, що найвагомим ризиком для підприємства насамперед є логістичний ризик.

Логістичні ризики – це ризики здійснення логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки та управління запасами та ризики логістичного менеджменту всіх рівнів, у тому числі ризики управлінського характеру, що виникають під час виконання логістичних функцій та операцій. Ризики логістичного менеджменту на рівні логістичної системи включають ризики, що виникають унаслідок неефективної міжфункціональної логістичної координації, неефективності логістичної стратегії, незадовільного стану планування і контролю, низького рівня інтеграції логістичних процесів на підприємстві, рівня кваліфікації керівників і ведучих фахівців із логістики, а також ризики неефективності системи інформаційно-комп'ютерної підтримки, обумовлені інтеграційним рівнем використовуваних технічних засобів, програмного забезпечення, кваліфікацією персоналу, широтою охоплення внутрішньої інформаційної мережі і т. п. До логістичних функцій, в яких більша частина ризиків за природою – це

управлінські ризики, тобто ризики, які багато в чому залежать від професійних і особистісних якостей логістів різних рівнів, належать: управління закупівлями матеріальних ресурсів, управління

процедурами виконання замовлень, прогнозування попиту на готову продукцію і витрат матеріальних ресурсів і деякі інші.

Таким чином, управління ризиками підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» слід здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов.

Оцінка вагомості впливу логістичних ризиків ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» проведена за п'ятибальною шкалою. Ризики, за якими бальна оцінка найвища (більше 3 балів), визначені як найбільш суттєві, а ризики, за якими бальна оцінка найнижча (нижче 3 балів) – відповідно мають менший вплив на якість логістичної діяльності ТОВ «ЛОГО-ТРАНС». У результаті обробки даних були отримані коефіцієнти розподілу за значимістю видів логістичних ризиків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати розподілу логістичних ризиків за значимістю у виробничій діяльності підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»

Вид логістичної діяльності	Тип ризику	Оцінка
1. Ризики, які супроводжують митні процеси при ввозі МТР та вивозі товарів	Y1	2
	Y2	2
	Y3	3
	Y4	1
	Y5	2
2. Ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві	Z1	4
	Z2	3
	Z3	4
	Z4	5
	Z5	4
3. Ризики, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів	M1	1
	M2	1
	M3	1

на підприємстві	M4	1
	M5	1
4. Ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві	N1	4
	N2	3
	N3	2
	N4	5
	N5	1

Джерело: складено автором

Таким чином, у результаті проведених досліджень можна стверджувати, що найбільш негативний вплив на стан логістичної діяльності ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», чинять такі ризики: тривалий термін митного оформлення та митного очищення вантажів, що призначені для ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» (Y3); невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки МТР чи товарів для ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» (Z4); недотримання умов зберігання МТР та товарів (M5); недостатній рівень інформаційного забезпечення логістичної системи (N4) тощо.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛОГО-ТРАНС», М. КИЇВ

Механізм управління ризиком є взаємодією багатьох складових системи цього управління. Його ядром є власне підсистема управління ризиками, включена в структуру управління підприємством. Її формування є основною, але не достатньою умовою ефективної реалізації принципів і завдань управління ризиками. Функціонування даної підсистеми повинно доповнюватися допоміжними елементами, які притаманні всім управлінським процесам, що відбуваються на підприємстві. До додаткових елементів відносяться, наприклад, організація і пріоритети менеджменту підприємства, стиль мислення осіб, які приймають рішення, система відповідальності і т. д. Крім того, визначальна роль належить надсистемі, тобто макроекономічній системі, до якої належить підприємство.

Таким чином, механізм управління ризиками містить вплив зовнішнього середовища на підприємство, а центральною його ланкою є підсистема управління ризиками, ефективне функціонування якої доповнюється допоміжними елементами. Зазначене відображає системний погляд на процес управління ризиками. На мою думку, тільки комплексний, системний аналіз певного управлінського процесу сприяє розробці концепції, яка зможе призвести до практичних результатів.

На основі вище викладеного було розроблено загальну концепцію формування системи управління ризиками, кінцевою метою якої є забезпечення стійкого функціонування підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» (додаток А).

Система управління ризиками представляє собою упорядковану сукупність таких заходів як визначення мети управління ризиком, виявлення ймовірності настання ризикових подій, розрахунку ступеня та величини ризику, аналізу

зовнішнього середовища, вибору стратегії управління ризиком та визначення прийомів ризик-менеджменту, необхідних для цільового впливу (нейтралізації або мінімізації) на ризик.

Загальна концепція формування системи управління ризиками містить чотири етапи. Перший етап передбачає аналіз основних видів ризиків, що входять в комплекс ризиків торгового підприємства, визначення сили їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання, виявлення найбільш значимих видів. Другий етап містить визначення рівнів ризиків та можливих величин втрат (для того, щоб визначити ризикостійкість основних показників діяльності організації, їх відповідність нормативним значенням) і цілеспрямованість управлінських впливів.

Третій етап полягає в визначенні раціонального методу управління з метою забезпечення контролю над ситуацією ризику, і при необхідності, виявлення джерел відшкодування можливих сум втрат. Четвертий етап представляє собою визначення ефективності управлінських рішень.

Отже, встановлено, що в системі обслуговування споживачів формуються логістичні ризики, пов'язані з неякісним формуванням та обробкою замовлень на продукцію підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС». З метою забезпечення виконання усіх замовлень потенційних споживачів підприємство повинно підтримувати відповідні обсяги товарних та страхових запасів, що напряду впливає на скорочення логістичних ризиків формування запасів. Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі обслуговування споживачів на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» представлено в табл. 3.1.

В процесі управління ризиками логістичної діяльності важливого значення набуває пошук шляхів їх зниження, або усунення взагалі. Зниження логістичних ризиків є важливим завданням управлінських структур підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС». Наявність значних витрат на

обслуговування логістичної системи свідчить про неефективне використання ресурсів, накопичення

38

дисбалансів, понесення незапланованих втрат, що, в першу чергу, пов'язано із неправильною кількісною та якісною оцінкою логістичних ризиків і подальшому управлінні ними на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС».

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення управління логістичними ризиками в системі обслуговування споживачів на підприємстві ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Процеси	
Які існують інформаційні потоки управління ризиками?	В ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» інформаційний потік про логістичні ризики - потік повідомлень в усній, документальній (паперовій та електронній) та других формах. Елементи інформаційного керування ризиками ТОВ «ЛОГО-ТРАНС»: бази даних, інформаційні технології, засоби обробки та видачі інформації, засоби комунікації. В компанії існує внутрішня інформаційна система обробки даних - GMS (Goods Management System), в якій відображаються взаємодія товарного потоку та внутрішнього інформаційного потоку. Система GMS дозволяє оптимально керувати товарними потоками, тобто використовувати можливості доставки товару клієнтові при мінімальних витратах, також планувати та керувати процесом закупівлі товарів, прослідити рух товарів; зберігає важливу інформацію, розраховує можливу кількість замовлень та складає необхідні списки.
Показники	
Які повинні бути ключові показники рівня обслуговування споживачів?	ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» повинно будувати свої бізнес-процеси відповідно до міжнародних стандартів якості та згідно з чинним законодавством країни. ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» має прагнути забезпечити не тільки високу якість продукції, але й механізм роботи та надання послуг. Заради професійного обслуговування клієнтів, пропонуємо

виділяти три зони: Зона I - отримання документів, що підтверджують якість товарів - договір постачання товарів ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» обумовлює наявність передбачених українським законодавством документів, що гарантують належну якість товару. Зона II - Зона гарантій - в цій зоні клієнти можуть отримати всю необхідну інформацію з приводу строків реєстрації гарантії на товари, які підлягають гарантійному ремонту; отримати необхідні документи, що супроводжують товар, стосовно якості, зареєструвати гарантію на товар. Зона III - Рекламация - якщо придбані товари мають неналежну якість або були придбані помилково, клієнт може звернутися до логістичного центру, де він придбав ці товари.

Джерело: складено автором

Отже, встановлено, що в системі обслуговування споживачів формуються логістичні ризики, пов'язані з неякісним формуванням та обробкою замовлень на продукцію підприємства ТОВ «ЛОГО-ТРАНС». З метою забезпечення виконання усіх замовлень потенційних споживачів підприємство повинно підтримувати відповідні обсяги товарних та страхових запасів, що напряду впливає на скорочення логістичних ризиків формування запасів.

Для ефективного функціонування системи логістичного сервісу в організації ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» необхідно встановити баланс між необхідним обсягом сервісних робіт, тобто попитом, і числом фахівців, здатних якісно виконувати необхідні роботи, то є пропозиція.

Таким чином, впровадження даного комплексу заходів дозволить підприємству: створити єдину систему обліку і контролю клієнтів; скоротити часові інтервали прийому замовлення, комплектації, формування вантажної одиниці, доставки, процедури повернення та обробки рекламаций; автоматизувати процеси обліку і контролю фінансових та інформаційних потоків; скоротити час і підвищити якість обслуговування споживачів фірми; скоротити об'єм циркулюючої в системі документації та істотно зменшити кількість помилок в обліково-звітної документації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» - компанія оптової торгівлі напоями, тютюнових виробів, продуктів харчування. У ході дослідження було вивчено сутність та значення ризик-менеджменту; його місце в діяльності підприємства; проаналізовані методи щодо застосування системи управління ризиками. Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ЛОГО-ТРАНС» можна стверджувати, що діяльність даного підприємства є достатньо ефективною (прибутковою).

У ході виконання дипломної роботи було проведено аналіз в системі ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. На основі здійснених досліджень можна стверджувати, що проблема ризик-менеджменту є багатогранною комплексною системою, яка не має єдиного механізму вирішення. Тракткування ризику досі не знайшло свого сталого значення. Саме тому науковці, які присвятили свої дослідження даній тематиці, дають різні визначення у відповідності до тієї сфери, у якій присутній ризик.

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

Отже, сучасний ризик-менеджмент можна розглядати як інтегровану систему управління ризиками і відносинами, які виникають у процесі управління, що передбачає наявність певних специфічних складових, ознак і

функцій. Зокрема, як і будь-яка інша система управління, ризик-менеджмент складається із двох підсистем – підсистеми, якою управляють (об'єкта управління), і підсистеми, яка управляє (суб'єкта управління). Об'єктом управління у ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику. До таких економічних відносин належать відносини між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) тощо. На цьому фоні суб'єкт управління в ризик-менеджменті – це спеціальна група людей (фінансові та ризик-менеджери, спеціалісти зі страхування, аквізатори, актуарії, андеррайтери та ін.), які різними способами і прийомами управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. При цьому процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, тобто сам процес управління, може здійснюватися лише за наявності відповідної інформації, яка б дозволила приймати конкретні рішення в умовах ризику, і, як наслідок, – звести до мінімуму імовірність втрат і збільшити прибуток. Така інформація є сукупністю статистичних, економічних, комерційних, фінансових та інших даних і об'єднує низку специфічних відомостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Станіславчик Е.Н. Ризик-менеджмент на підприємстві. Теорія і практика: [Навч. посібник] / Станіславчик Е.Н. - М.: "Ось-89", 2019. - 80 с.
2. Шапкін О.С. Теорія ризику та моделювання ризикових ситуацій: [Підручник] / Шапкін А.С., Шапкін В.А. - М.: Видавничо-торгівельна корпорація "Дашков та К", 2018. - 880 с.
3. Дж. Пікфорд. Управління ризиками: [Підручник] / Дж. Пікфорд. - М.О. Вершина, 2020. - 352 с.
4. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. - 2018. - № 5. - С. 66-71.
5. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 51—55.
6. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації.//Економіка і суспільство/. - Випуск 20. - 2019. - С.229-236.
7. Рогачев О.Ю. Переваги комплексного підходу до управління ризиками підприємства/О.Ю. Рогачев // Управління фінансовими ризиками.— 2018. — № 1 (13). — С. 66—71.
8. Інтернет – ресурс <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2019>.
9. Філатов С., Солошенко Л. Зовнішньоекономічна діяльність: організація та документальне оформлення. - 3-тє вид. перероб та допов.. - Х.: Фактор, 2020. - 183 с.
10. World experience in creation the corporate sales manual as internal instrument of marketing communications of industrial enterprise / Bashynskaya Irina, Filippova Svetlana // Вісник ТНЕУ. - 2018. - № 5-2. - С. 234-240

11. 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
12. 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.
13. Кухтик Т. В. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом впровадження системи управління ризиками / Т.В. Кухтик, Н.О. Образцова –Ефективна економіка [електронний ресурс] Режим доступу до журналу
- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>.
14. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 312 с.
15. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах/ Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2019. – 5/2'2019 – С. 38–40.
16. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / Під заг. ред. проф. А.І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2018. – 448 с.
17. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходеківського. Житомир: Полісся, 2019. 323 с.
18. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств / О.Р. Савченко; Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2019. №15. – с. 155-160.
19. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику / О.І. Ястремський. – К. : —АртЕк|, 2018. – 248 с.

20. Вітлінський В.В. Економічний ризик та методи його вимірювання / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шарапов. – К.: КНЕУ, 2020. – 354 с.
21. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 256.
22. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – К. : Центр навч. л-ри, 2018. – 312 с.
23. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій / К. О. Горова. – Х. : [б. в.], 2019. – 82 с.
24. Коробова С.С. Розвиток ризик-менеджменту в підприємстві: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kycherova.ru/delopment/index.htm
25. Куташенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення: [Текст] / Інвестиції: практика та досвід, 2019. — № 6. — С. 45-48.
26. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal>.
27. Огляд ринків фінансових послуг та підсумки діяльності небанківських фінансових установ за 2011 рік: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/files/file00425.pdf>.
28. Інтернет-ресурс AS/NZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : riskmanagement.com.ua.
29. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу/В. М Гранатуров, О. Б. Шевчук. К. : Державне вид.-інф. агентство "Зв'язок", 2020. – 150 с.
30. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ-2000, 2019, 2020. – 240 с.

31. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – Київ : Політехніка, 2018. – 200 с.

32. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. – Львів : Магнолія-2018, 2020. – 260 с.

33. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2018. – 271 с.

34. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : монографія / П. І. Верченко. – Київ : КНЕУ, 2020. – 272 с.

35. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков. – Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2019. – 164 с.

36. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербницька, О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. – 212 с.

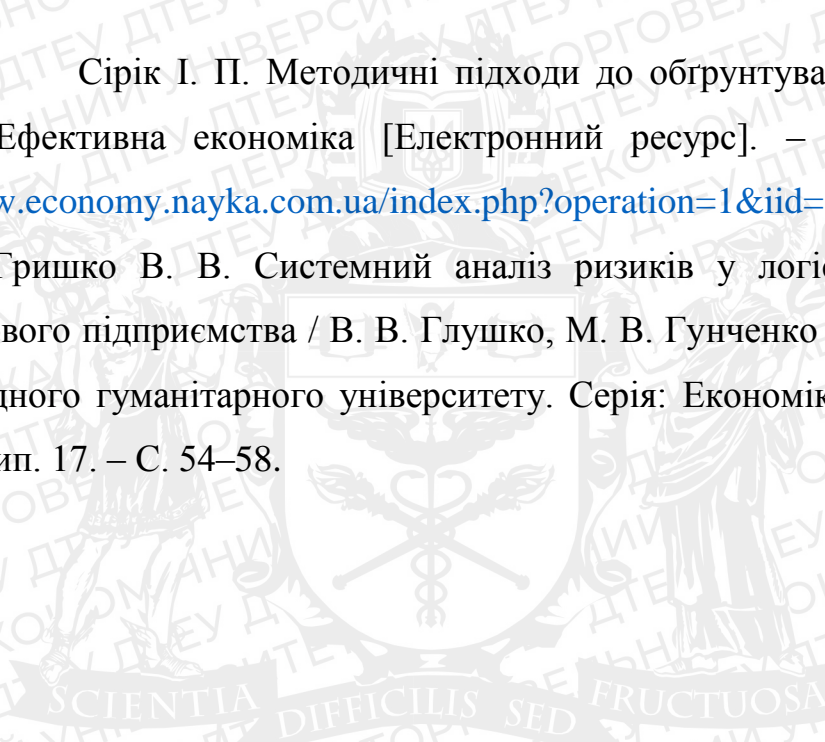
37. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2018. – 262 с.

38. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2018. – 464 с.

39. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко / Вісник Запорізького національного університету. – 2020. – № 3 (7). – С. 72–79.

40. 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>.

41. Гришко В. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства / В. В. Глушко, М. В. Гунченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2019. – Вип. 17. – С. 54–58.





ДОДАТКИ



Оцінка економічної ефективності управління ризиками

Рівень економічної безпеки:

- ступінь фінансової стійкості
- динаміка показників ліквідності та платоспроможності
- ступінь і небезпека зростання ризику
- майновий стан підприємства
- наявність достовірної інформації для прийняття рішень

Оцінка економічної ефективності процесу впливу на ризик



