

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Інтеграція системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», м. Київ)

Студента 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Місяця Дениса
Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

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

Місяцю Денису Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **«Інтеграція системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства»**

Затверджена наказом ректора від «12» травня 2023 р. № 1274

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою випускної кваліфікаційної роботи є на основі оцінки фінансово-економічного стану та аналізу системи управління розробити заходи із інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є сутність, властивості та особливості інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

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 ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства

1.2. Методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА».

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

2.1. Оцінка результативності ризик-менеджменту в діяльності підприємстві

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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.	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	Виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	Виконано
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	Виконано
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	Виконано
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	Виконано
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	Виконано
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	Виконано
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
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.	Виконано
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	Виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Виконано
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Виконано
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Виконано

7. Дата видачі завдання «12» травня 2023 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Сичова Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Місяць Д.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Місяць Д.С. виконав завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні основи управління персоналом підприємства.

В роботі представлено аналіз господарської діяльності підприємства «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» студентом обґрунтовано та підтверджено економічну ефективність заходів з ризик-менеджменту на даному підприємстві.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для «ТОВ ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Місяця Д.С.. містить деякі неточності, які в цілому не впливають на можливість бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Місяця Д.С.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ І.М.Підкамінний
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ С.І.Бай
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Інтеграція системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства»

Структура роботи. . Робота містить 41 сторінку основного тексту, в т.ч. 8 таблиць, 14 рисунків, 31 позицію списку використаних джерел, а також 3 додатка, розміщених на 5 сторінках.

Мета дослідження – на основі оцінки фінансово-економічного стану та аналізу системи управління розробити заходи із інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

Під час дослідження були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- визначено сутність і роль ризик-менеджменту у діяльності компанії;
- досліджено методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- проведено аналіз профілю діяльності підприємства;
- оцінено ефективність ризик-менеджменту на підприємстві;
- розроблено програму ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система ризик-менеджменту ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», що функціонує у м. Києві.

Предметом дослідження є процеси ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА».

Рік виконання роботи 2022– 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Інтеграція системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню та аналізу процесу інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу ризик-менеджменту в господарській діяльності підприємства. Також виявлено найбільш вразливі сфери діяльності підприємства, визначено ризики та розроблено рекомендацій з їх управління.

У роботі було проведено аналіз літературних джерел та законодавчих актів, що регулюють питання управління ризиками. Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020–2022 років з метою удосконалення процесу ризик-менеджменту на підприємстві та зменшення впливу можливих ризиків на його діяльність.

Ключові слова: ризик, підприємство, господарська діяльність, управління ризиками, господарське підприємство, діяльність підприємства, управління підприємством.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Integration of the risk management system in the company's activities»

(based on materials LLC «PANASAMY TRADING UKRAINE»)

The final qualifying paper is devoted to the study and analysis of the risk management process of the enterprise's economic activity. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the risk management process of the enterprise's economic activity. Also, the most vulnerable areas of the company's activity were identified, risks were identified and recommendations for their management were developed.

In the work, an analysis of literary sources and legislative acts regulating the issue of risk management was carried out. The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2020-2022 were studied in order to improve the risk management process at the company and reduce the impact of possible risks on its activity.

Key words: risk, enterprise, economic activity, risk management, economic enterprise, enterprise activity, enterprise management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.3. Сутність системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства ...	6
1.4. Методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»	16
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства	16
2.2. Оцінка результативності ризик-менеджменту в діяльності підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний світ трансформується надзвичайно швидкими темпами, що генерує безліч нових загроз і ризиків. Для більшості організацій виникла необхідність не лише удосконалення багатьох операційних процесів, а й розробки дієвих управлінських заходів у відповідь на виклики сьогодення. Загальноприйнята система Ризик-менеджменту організації включає низку елементів, які реалізуються у декілька етапів, а саме: виявлення, класифікація та опис ризиків; оцінку ризиків, що включає вибір якісної або кількісної оцінки ризиків; вибір методів управління ризиком; зміну вибраних методів та оцінку ризику. Ризики у практичній діяльності організацій не є статичними, вони трансформуються і залежать від змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Вирішенню окремих завдань цієї проблеми приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні вчені: І.М.Посохов, О.О.Ходирева, Г.Ю.Кабиш, Т.А.Васильєва, С.В.Леонов, Я.М.Кривич та інші. Не дивлячись на наявність наукових робіт з окресленої тематики, їх високу наукову і практичну цінність, існує потреба в дослідженні системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Мета дослідження – на основі оцінки фінансово-економічного стану та аналізу системи управління розробити заходи із інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

Під час дослідження були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначено сутність і роль ризик-менеджменту у діяльності компанії;
- досліджено методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- проведено аналіз профілю діяльності підприємства;
- оцінено ефективність ризик-менеджменту на підприємстві;
- розроблено програму ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система ризик-менеджменту ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», що функціонує у м. Києві.

Предметом дослідження є процеси ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

Інформаційною базою для проведення дослідження служили вітчизняні та закордонні видання з обраної проблематики роботи, матеріали преси, інформація з мережі Інтернет, дані обліку і звітності з діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА».

Теоретичною і методологічною основами дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та закордонних учених-економістів у сфері управління ризиками, законодавчі та нормативні акти України.

Методи аналізу й обробки інформації. У процесі дослідження було використано: *загальнонаукові методи пізнання (аналіз, синтез, узагальнення, абстракція); системного аналізу; статистичного і графічного аналізу; групування та порівняння; метод експертних оцінок, системний підхід для оцінювання складових ризик-менеджменту підприємства.*

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 41 сторінку основного тексту, в т.ч. 8 таблиць, 14 рисунків, 31 позицію списку використаних джерел, а також 3 додатка, розміщених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження теорії та сутності ризику, як економічної категорії

В основі ризику лежить ймовірнісний характер ринкової діяльності та невизначеність ситуації. Ризик супроводжує всі процеси, що відбуваються в організації, незалежно від того, активні вони чи пасивні, тобто діяльність здійснюється в умовах невизначеності. Невизначеність передбачає наявність факторів (наприклад, неповнота або неточність інформації), за якими результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідомий [9, 15]. З XVII століття аналіз ймовірностей стає основою наукового знання, трансформуючи природу доказів, знання, авторитету та логіки [20].

Існує дві основні версії походження терміна «ризик». За однією з них, слово «ризик» має іспано-португальське походження і означає «підводна скеля» (недарма «ризик» схоже на «риф»), тобто небезпека [1]. За іншою версією, термін «ризик» походить від латинського «risicare», що означає «наважуватися» [21].

Етимологія слова «ризик» та його виникнення вказує на те, що кілька архаїчних слів з різних європейських мов можуть претендувати на право називатися основою походження поняття «ризик» [19, с. 182]: італійське слово «risicare» у значенні «наважуватися»; французьке слово «risqué», що означає «ризикований», «сумнівний»; грецьке слово «рідсікон», «рідса» — «скеля»; латинське слово «rescum», що означає непередбачуваність, небезпека або те, що руйнує; іспанське слово «risco» означає «прямий камінь».

Перші згадки про термін «ризик» зустрічаються в джерелах про мореплавання та морську торгівлю ще в середні віки, під якими моряки мали на увазі ймовірну небезпеку або загрозу своїм кораблям з боку піратів і стихійних лих.

Але вперше термін «ризик» почали використовувати в 1830-х роках при здійсненні страхової діяльності, і лише в останніх 9 чвертях 20 ст. наука про ризик остаточно сформувалась і почала знаходити відображення як у науковій літературі, так і в економічному житті [19].

Найчастіше під поняттям «ризик» в економічній літературі розглядають: можливість втрати або збитку, результат впливу загроз, можливість небезпеки, існування невизначеності.

У сучасних умовах, у зв'язку з необхідністю створення передумов для технологічного прориву, стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних систем, власники ризиків – керівники та власники підприємств, обираючи стратегію, свідомо йдуть на ризик, припускаючи та враховуючи можливі збитки, оскільки мають потужний стимул - прибуток, конкретний підприємницький дохід, який має прямий зв'язок і кореляцію зі ступенем (ймовірністю та кількісним значенням) ризику. Цей вид прибутковості пов'язаний з усвідомленим ризиком і отриманий прибуток значно перевищує звичайний, як правило, у формах інноваційно-підприємницького виду господарської діяльності.

Особливість полягає в тому, що «ризик» визначається, з одного боку, як «небезпека чогось», а з іншого – як «ризикувати (франц.) — наважуватися навмання, на неправильну справу, навмання, наважуватися, ризикувати, робити що-небудь без належного розрахунку, давати на волю випадку, діяти сміливо, сміливо, робити ставку (з гри)» [5].

Слід зазначити, що економічна категорія «ризик» є досить складною і нерозривно пов'язана з підприємницькою діяльністю (рис. 1.1).

Класичне трактування ризику можна знайти у визначенні В.Вітлінський. та П.Верченко, які мають на увазі, що ризик — це «специфічна категорія, притаманна кожному суб'єкту господарської діяльності, усім фазам його життєвого циклу, особливістю якої є система економічних відносин щодо реалізації здатності творчо використовувати елемент невизначеності в процес відтворення або окремі його моменти для отримання додаткового прибутку (підприємницького доходу)» [11].



Рис. 1.1. Сутнісна характеристика категорії «ризик»

Джерело: [23]

Слід зазначити, що найбільш прийнятним є визначення ризику як сукупності деструктивних і спонукальних факторів, які впливають на підприємство, яке здійснює свою діяльність у певних ринкових та економічних умовах, оскільки воно найбільше відповідає поставленим завданням.

Ризик для підприємств – це прогнозована можливість виникнення несприятливих ситуацій під час виконання планів і бюджетів підприємства. Таким чином об'єктивно неможливо розрахувати альтернативні результати впливу ризиків на діяльність підприємств за різних варіантів розвитку подій у динаміці [29].

Науковці виділяють природні джерела ризику, ненадійність елементів операцій і систем і людський фактор [18].

Виникнення організаційних ризиків пов'язане з численними чинниками (чинниками), тобто умовами, що викликають невизначеність результатів функціонування організацій. Більшість дослідників у своїх працях дають шкалу пріоритетів факторів ризику. Неминучість ризику зумовлена свободою дій

підприємця, орієнтацією діяльності на отримання високих прибутків, функціонуванням фірми в конкурентному середовищі [13].

Питання коригування факторів є першочерговим в управлінні ризиками для оцінки внутрішніх резервів і пошуку об'єктивних передумов [43].

Є багато факторів впливу на ступінь підприємницького ризику, які класифіковані за джерелами їх виникнення, а саме: зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні фактори можуть бути прямого і опосередкованого впливу, тобто такими, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність організації. До факторів прямого впливу належать: законодавча політика держави щодо регулювання господарської діяльності, непередбачені дії органів місцевого самоврядування та державної влади, податкова система, відносини з партнерами, конкуренція, рівень злочинності.

До факторів опосередкованого впливу відносяться: політична ситуація, науково-технічний прогрес, економічна ситуація в країні та промисловості, кон'юнктура ринку, міжнародні події, кліматичні та геологічні умови.

До факторів внутрішнього середовища належать: стан техніко-технологічної бази, рівень організації виробничого процесу, стратегія розвитку, тактико-оперативне планування, забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання, якість і конкурентоспроможність продукції (послуг), обсягу реалізації продукції, продуктивності праці, системи мотивації та оплати праці, витрат і рівня рентабельності організації.

Дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємства, було б неповним без розгляду основних причин виникнення окремих видів ризику (табл. 1.1).

Оцінка ризиків діяльності організації ґрунтується на певних методах, як правило їх поділяють на якісні та кількісні. Місце якісного та кількісного аналізу в процесі управління ризиками наведено на рис. 1.2.

Якісний аналіз ризиків включає в себе розстановку пріоритетів для ідентифікованих ризиків, результати якої використовуються згодом в ході кількісного аналізу ризиків або планування заходів реагування на ризики.

Таблиця 1.1

Основні причини ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю

Вид ризику	Причини ризику
Політичний ризик	нестабільна політична ситуація в країні, її загострення; зміна політичного курсу
Соціальний ризик	зміна суспільних цінностей, відносин, традицій і поглядів, нівелювання ними; відсутність розвинутої соціальної інфраструктури; неефективна політика управління трудовими ресурсами; нестабільна ситуація на ринку робочої сили
Адміністративно-законодавчий ризик	нестабільність податкового законодавства, що регламентує господарську діяльність; відсутність нормативно-правової бази ризикової діяльності; неправомірні та (або) непередбачені дії органів державної влади та місцевого самоврядування
Демографічний ризик	негативні зміни демографічної ситуації в країні (депопуляція, старіння населення, уповільнення темпів приросту населення).
Екологічний ризик	екологічна криза; забруднення оточуючого середовища.
Природно-кліматичний ризик	несприятливі природно-кліматичні умови для здійснення підприємницької діяльності (зсуви ґрунту, посуха, землетрус)
Виробничий ризик	низький рівень організації виробничого процесу; низький ресурсний потенціал підприємства, його неефективне використання; незадовільна дисципліна постачання ресурсів, конфлікти з постачальниками; зниження цін на реалізовану продукцію, послуги через їх недостатню якість, несприятливі зміни у ринковій кон'юнктурі; зростання податків та інших відрахувань внаслідок зміни ставок оподаткування
Фінансовий ризик	невиконання власних фінансових зобов'язань перед інвестором, кредитором; неможливість партнера, позичальника виконати свої фінансові зобов'язання; інфляційні та дефляційні процеси; знецінення інвестиційно-фінансового портфеля підприємства (зниження процентів та дивідендів на цінні папери); неефективна політика формування фінансового портфеля
Комерційний ризик	порушення договірних зобов'язань (за строками, ціною, якістю) з боку ринкових партнерів; неплатоспроможність покупців; зниження обсягів реалізації внаслідок зменшення попиту або витіснення даного товару конкуруючими товарами (замінниками, впровадження обмежень на його продаж); втрата частки товару; погіршення якості товару в процесі зберігання чи транспортування, що веде до зниження його ціни; низький рівень маркетингу
Інноваційний ризик	проблеми, пов'язані з фінансуванням досліджень; отримання негативних результатів після проведення науково-дослідних робіт; недосягнення попередньо запланованих параметрів у процесі конструкторських і технологічних розробок інновацій; випередження отриманими результатами технічних, технологічних, фінансових можливостей підприємства
Інформаційний ризик	неефективність типу, обсягу, форми інформації; порушення (низький ступінь) захисту даних

Джерело: [23]

Пріоритети ідентифікованих ризиків визначаються на підставі ймовірності їх виникнення, їх впливу на досягнення цілей проекту в разі виникнення цих ризиків, а також з урахуванням ряду інших факторів.

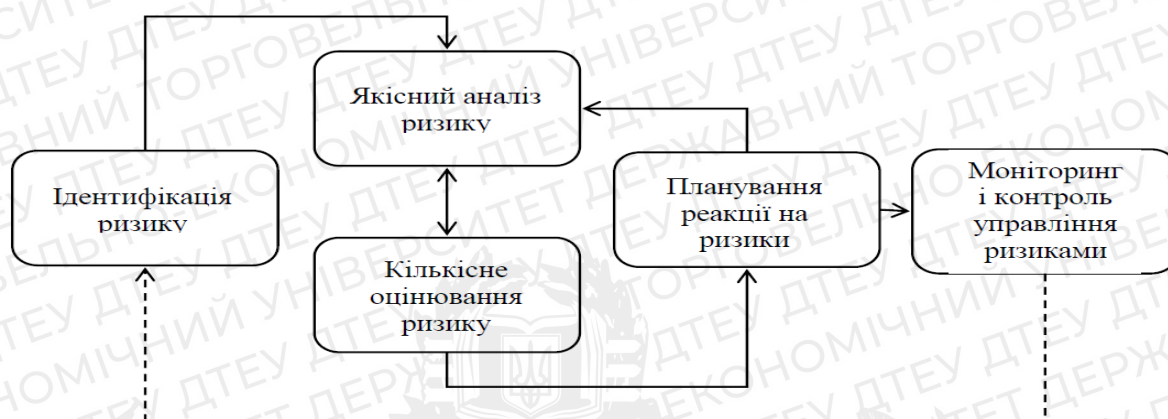


Рис. 1.2. Місце якісного та кількісного аналізу в процесі управління ризиками в організації

Джерело: [23]

Переходити до кількісного аналізу має сенс, якщо: є інструменти кількісного аналізу ризиків; кількісний аналіз коштує витрат часу і коштів, витрачених на нього; пріоритет проекту дуже високий або ж проект знаходиться в центрі уваги керівництва з інших причин; проект практично не допускає додаткових витрат і порушень розкладу проекту.

1.2. Ризик-менеджмент в системі управління організацією

Ризик-менеджмент— це безперервний процес, який включає виявлення, аналіз і реагування на фактори ризику з наголосом на контролі майбутніх результатів шляхом вжиття дій проактивно, а не реактивно. Цей процес забезпечує виділення достатніх ресурсів для вирішення будь-яких можливостей, пов'язаних із ризиком. Ефективний ризик-менеджмент дає можливість зменшити як виникнення ризику, так і його потенційний вплив.

Ризик-менеджмент також вважається інструментом навчання та підвищення обізнаності, який допомагає бізнес-лідерам приймати правильні рішення та

створювати культуру безпечнішої роботи. Компанії використовують системи управління ризиками, щоб отримати повну та точну картину поточного ландшафту ризиків в організації, включаючи лінії продуктів, процеси та бізнес-підрозділи. [32]

Головною метою системи ризик-менеджменту підприємства є збереження вартості компанії. Для цього необхідно вирішити такі завдання: забезпечення безпеки та безперервності всіх процесів, що здійснюються на підприємстві, збереження та раціональне використання матеріально-технічних засобів, захист інформації, фізична, екологічна, промислова безпека тощо.

Така цільова установка дозволяє уявити собі уточнене визначення ризик-менеджменту підприємства як структури, що здійснює оцінку та аналіз ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на поточну та перспективну діяльність суб'єкта господарювання, а також відповідає за комплексну контроль перебігу процесів ризик-менеджменту результатами виконуваних дій і подій.

Завдання ризик-менеджменту включають розробку та планування заходів щодо динамічного управління ризиком та його складовими з метою збереження вартості (фондової, ринкової), стабільності та керованості компанії в умовах невизначеності та турбулентності внутрішніх і зовнішніх навколишнє середовище.

Ризик-менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію можливих втрат, які може зазнати підприємство у зв'язку з настанням негативних подій [5].

Ризик-менеджмент – це своєрідна «рання діагностика» проблем до появи «хвороби менеджменту».

Концептуалізацію змісту категорії управління ризиком та його виникнення показано на рис. 1.3.

Єдиного підходу до визначення сутності категорії ризик-менеджменту в літературі немає. Під управлінням ризиками вчені розуміють: засіб підвищення ефективності, координації дій, управління наслідками, систему управління, комплекс управлінських дій і галузь знань.

Складовою управління підприємством є політика управління ризиками. Політика ризик-менеджменту – це сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиками, метою яких є зниження ризику прийняття невірних рішень і зменшення потенційно негативних наслідків [12].

Теорією і практикою ризик-менеджменту вироблено ряд правил, на основі яких обирається той чи інший метод управління ризиком і варіанти прийняття рішень [8]: максимальний прибуток; оптимальне поєднання прибутку і ризику; ймовірність оптимального результату.



Рис. 1.3. Концептуалізація змісту категорії ризик-менеджменту та його виникнення

Джерело: [28]

В ризик-менеджменті виділяють систему принципів і правил [12, 13, 19], на основі яких повинні прийматися рішення: недоцільно ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал; завжди необхідно враховувати можливі наслідки ризику; рішення щодо реалізації проекту приймаються лише тоді, коли немає сумнівів; недоцільно ризикувати більшим заради меншого; у разі сумнівів проект

відхиляється; неправильно думати, що є тільки одне рішення – можливо, що є інші варіанти [14].

Спрощена поетапна схема управління ризиками представлена на рис. 1.4. Вона включає декілька етапів, а саме: ідентифікацію, класифікацію та опис ризику ризиків; оцінка ризику, що включає вибір якісної чи кількісної оцінки ризику; вибір методів управління ризиками; зміна обраних методів та оцінка ризику.



Рис. 1.4. Спрощена схема управління ризиками

Джерело: [20]

У рамках системного підходу до управління ризиками, який лежить в основі COSO ERM (рис. 1.5), передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяються компоненти процесу ризик-менеджменту підприємства [30].



Рис. 1.5. Етапи в системі управління ризиками

Джерело: [30]

Перший крок — визначити ризики в бізнесі. Існують різні типи ризиків: екологічні ризики, ринкові ризики, юридичні ризики, регуляторні ризики тощо. Важливо визначити якомога більше цих факторів ризику. У ручному середовищі ці ризики реєструються вручну; якщо в організації є система управління ризиками, вся ця інформація буде вбудована безпосередньо в систему. Головна перевага цього підходу полягає в тому, що кожна зацікавлена сторона в організації може бачити всі ці виявлені ризики, маючи доступ до системи управління ризиками.

Після виявлення ризиків необхідно проаналізувати їх серйозність і масштаби. Важливо розуміти масштаб ризику в організації. У середовищі ручного управління ризиками аналіз ризиків виконується вручну. Але при впровадженні системи управління ризиками важливо відобразити ризики в різних документах, політиках, процедурах і бізнес-процесах, які оцінять ризики та розкажуть про основний вплив кожного ризику.

Після визначення та аналізу ризиків їх необхідно оцінити та визначити пріоритети. Існують різні категорії системи управління ризиками залежно від серйозності ризику. Необхідно ранжувати ризики, оскільки це дозволяє організації отримати цілісне уявлення про ризики всієї організації.

Після визначення пріоритетності ризиків наступним кроком є усунення або максимальне обмеження ризиків експертами. У ручному середовищі це робиться шляхом зв'язку з кожною зацікавленою стороною, а потім організації зустрічей, де кожен може поговорити та обговорити проблеми. Проблема виникає, коли обговорення розбивається на багато різних потоків електронної пошти, різні документи та електронні таблиці та багато різних телефонних дзвінків. Але якщо існує система управління ризиками, всі відповідні зацікавлені сторони можуть бути повідомлені, а обговорення ризику та його можливого вирішення можуть відбуватися всередині системи.

Кожен може отримувати оновлення безпосередньо з рішення для управління ризиками замість того, щоб кожен підключався один до одного для отримання оновлень.

Є два ризики, які завжди потребують моніторингу та перегляду, а саме ринкові ризики та екологічні ризики. У ручному середовищі моніторинг здійснюють професіонали, які ретельно відстежують усі фактори ризику. У цифровому середовищі система управління ризиками відстежує та переглядає всю систему ризиків організації, щоб забезпечити безперервність бізнесу.

Існує п'ять основних типів управління ризиками:

1. Прийняття ризику. Прийняття - це коли організація вирішує прийняти ризики, пов'язані з конкретною ситуацією. За допомогою такого типу управління ризиками компанія визнала, що не варто витратити гроші та зусилля на пом'якшення подій, які можуть статися через ризик.

2. Передача ризику. Передача ризиків – це коли організація передає ризики іншій стороні, наприклад, через страхування. Наприклад, коли окрема особа чи організація отримує страховку, фінансовий ризик, пов'язаний із нещасним випадком, натомість перекладається на страхову компанію.

3. Уникнення ризику. Уникнення ризику - це коли організація вживає заходів для запобігання або уникнення певного ризику, такого як травма, хвороба або смерть. Компанія зменшує такі ризики, не вдаючись до ризикованих дій або ситуацій.

4. Зниження ризиків і запобігання втратам. Запобігання та зменшення втрат — це коли організація вживає заходів або методів для зменшення впливу певного ризику, який виникає. Він поєднує прийняття ризику в тому, що він визнає залучений ризик, а також зосереджується на тому, як зменшити та стримати додаткові втрати.

5. Розподіл ризиків. Розподіл ризиків – це коли організація розподіляє ризик між усією командою. Цей метод знімає тягар проблемних подій з одного відділу та розподіляє його на інші, щоб ті, хто може допомогти та забезпечити підтримку у вирішенні проблеми, могли допомогти та контролювати ці ризики.

Багаторівнева структура управління ризиками підприємства в результаті розвитку системи управління ризиками в нові, більш прогресивні форми, все ширше використовується в організації діяльності сучасних компаній і підприємств, які прагнуть зайняти високі конкурентні позиції в їхні бізнес-сегменти.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

Дослідження виконано за звітною та оперативною інформацією ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», що було засноване 23 травня 2019 року та зареєстроване Подільською районною в місті Києві державною адміністрацією.

Юридичною адресою підприємства є м.Київ, вул. Іллінська, буд.8.

Місцезнаходження підприємства: УКРАЇНА, м.Київ, вул. Митрополіта Василя Липківського, буд. 37-Б, кв.298.

Назва англійською мовою підприємства – «PANASAMI TRADING UKRAINE» LLC.

Директор підприємства – Орхан Гаджизаде (країна громадянства – Азербайджан). Власник – Шахріяр Гасимов. Станом на 1 січня 2023 року статутний капітал підприємства становив 16 тис. грн.

За даними Інтернет-сайту основним видом діяльності Товариства є оптова торгівля твердим, рідким газоподібним паливом та подібними продуктами.

Іншими видами діяльності підприємства є такі як:

- діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімікатами,
- оптова торгівля хімічними продуктами,
- оптова неспеціалізована торгівля,
- роздрібна торгівля паливом,
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту,
- оптова торгівля зерном, сирий тютюн, насіння та корм для тварин.

«Panasami – міжнародна трейдингова компанія, що працює на ринках Чорноморського, Середземноморського, Каспійського регіонів і країн Східної Європи. Компанія працює з повним переліком нафтопродуктів, добривами і

полімерами. ТОВ «ПАНАСАМИ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» є головним партнером компанії Панасами по Україні, і займається імпортом. Будучи прямим імпортером, компанія гарантує клієнтам європейську якість продукції та кращий сервіс.

Нафтогазотранспортна галузь України, в якій працює Компанія, є високотехнологічною галуззю, яка постійно розвивається. Підприємство використовує сучасне технологічне обладнання та впроваджує новітні методи контролю за його технічним станом.

Перед початком війни у 2022 році досліджуване підприємство виграло тендер на придбання рідкого палива на суму 3 млн. грн. для Запорізького титано-магнієвого комбінату.

Вищим органом управління підприємства є Збори учасників.

Організаційна структура управління підприємства наведена на рис. 2.1.

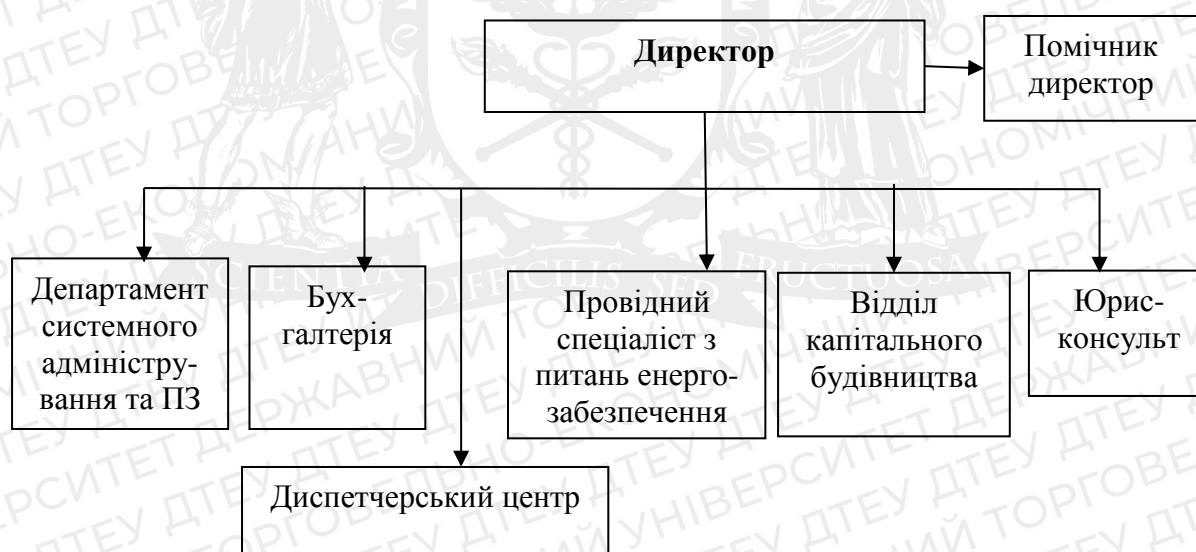


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ПАНАСАМИ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» станом на 1 січня 2023 року

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проаналізуємо стан господарсько діяльності досліджуваного підприємства.

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок про те, що підприємство функціонувало досить успішно до війни, чистий дохід зрі на 216,5% у 2021 році. Однак у 2022 році він різко зменшився – зростання відбулося всього на 2,5%.

**Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «ПАНАСАМИ
ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»**

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відн. відхил., %	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	78756	178499	183042	216,6	2,5
Інші операційні доходи	2702	4201	2078	145,5	-50,5
Інші доходи	27	38	56	132,1	49,2
Разом доходи	81485	182737	185176	214,3	1,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73970	168553	170270	217,9	1,0
Інші операційні витрати	3320	8831	19463	256,0	120,4
Інші витрати	-	0	-		
Разом витрати	77290	177385	189734	219,5	7,0
Фінансовий результат до оподаткування	4195	5353	-4558	117,6	-185,2
Податок на прибуток	189	243	-	118,9	-
Чистий прибуток (збиток)	4014	5109	-4558	117,3	-189,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зростання інших операційних витрат та собівартості продукції призвело до збитковості підприємства у 2022 році – більше 4,5 млн. грн. Ці дані показані на рис. 2.2.

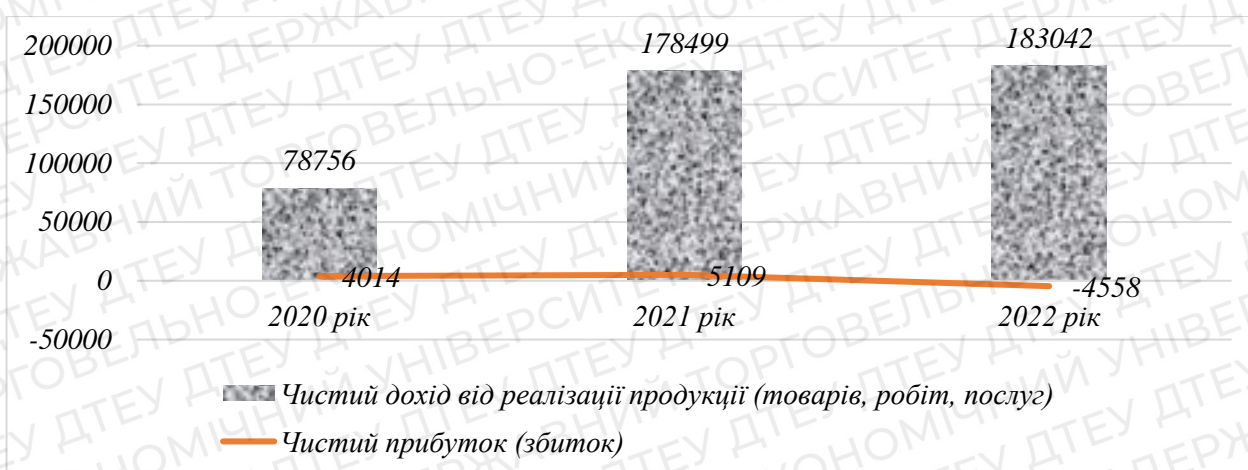


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства у 2020-2022 роках

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рис. 2.3 нами показана структура активів підприємства в 2020-2022 рр..

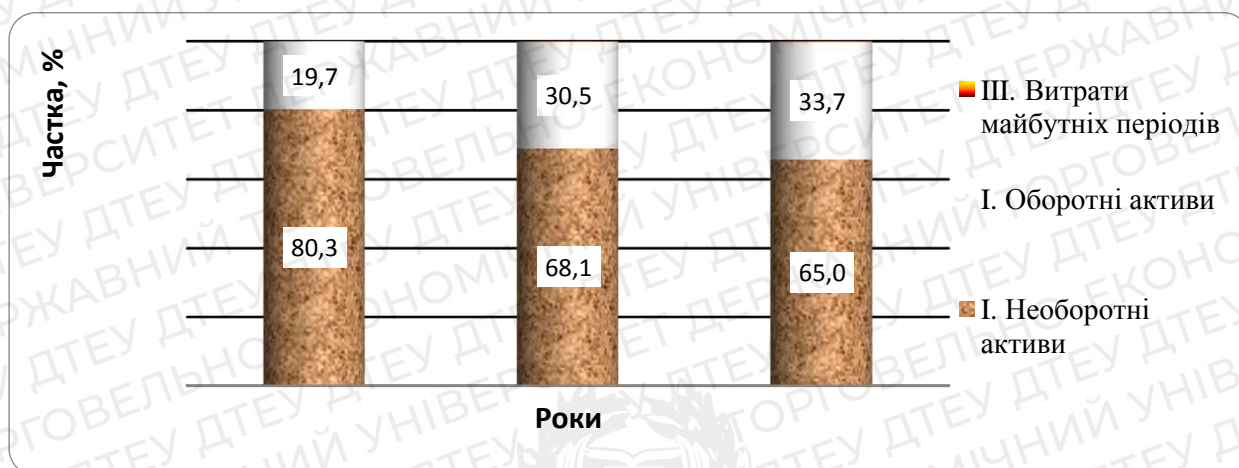


Рис. 2.3. Структура активу балансу ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» в 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними рис. 2.3 робимо висновок, що найбільшу частку у структурі активу балансу (а саме 80,3% у 2020 р., 68,1% - у 2021 р. та 65% - у 2022 р.) займають необоротні активи. За даними балансу ми бачимо, що в 2021 відбувалося різке зменшення виробничих запасів підприємства – в 2021 р. їх обсяг значно зменшився – на 77,4% в структурі оборотних активів, але в 2022 р. їх обсяг зростає вже на 9,9%. Наявність запасів свідчить про невикористані ресурси, що у свою чергу може сигналізувати про уповільнення тривалості обороту.

Зростання обсягу грошових коштів в 2021 р. (в національній валюті) на 127% порівняно із 2020 р. та на 472,4% в 2022 р. порівняно із 2021 р., а також в іноземній валюті – на 41,2% в 2021 р. свідчить про підвищення рівня платоспроможності підприємства та його швидкої ліквідності. Отже, за 2 роки функціонування на ринку необоротні активи підприємства зменшились на 15,0%, що є не зовсім позитивною характеристикою стабільності його економічної діяльності.

Зменшення дебіторської заборгованості у 2021 р. на 40,0% у порівнянні із 2020 р. та у 2022 р –а 6,9% свідчить про реальну можливість збільшення надходжень грошових коштів і позитивно впливає на формування чистого прибутку.

Беручи до уваги проведенний аналіз, можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною, незважаючи на наявність дебіторської заборгованості (найбільша частка – із внутрішніх розрахунків), що пов'язана з труднощами збуту продукції та надання послуг в сучасних умовах господарювання.

Серед показників структури капіталу найбільш розповсюдженим є показники фінансової стабільності. Це визначається відношенням суми власних засобів до запозичених. Важливим показником ефективності використання основних фондів підприємства є коефіцієнт зносу (накопичення амортизації) (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ
УКРАЇНА» у 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відн. відх., %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Основні засоби	70,2	63,4	53,3	-9,7	-15,9
первісна вартість	180,3	147,6	170,5	-18,1	15,5
знос	110,1	84,2	117,2	-23,5	39,2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	78756,4	178498,8	183041,5	126,6	2,5
Чистий прибуток (збиток)	4014,3	5109,2	-4557,8	27,3	-189,2
Фінансово-майновий стан	19230,2	16550,1	4092,1	-13,9	-75,3
Середньооблікова чисельність працівників	45	54	59	20,0	9,3
Коефіцієнт зносу основних засобів (ОЗ)	0,6	0,6	0,7	*	*
Коефіцієнт придатності ОЗ	715,3	0,4	0,3	*	*
Частка основних засобів у майні, %	0,365	0,383	1,303	*	*

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.3 бачимо, що середньорічна вартість основних засобів зменшується через відсутності надходжень протягом досліджуваного періоду. Сума їх зносу відповідно зростає – в 2022 р. – на 39,2 %, а в 2021 р. – зменшилась на 23,5%. Середньооблікова чисельність працівників збільшується – в 2021 р. – на 9 осіб або

20,0%, а в 2022 р. – на 5 осіб, або на 9,3%.

За даними рис. 2.4 можемо проаналізувати ефективність використання основних фондів підприємства протягом у 2020-2022 років.

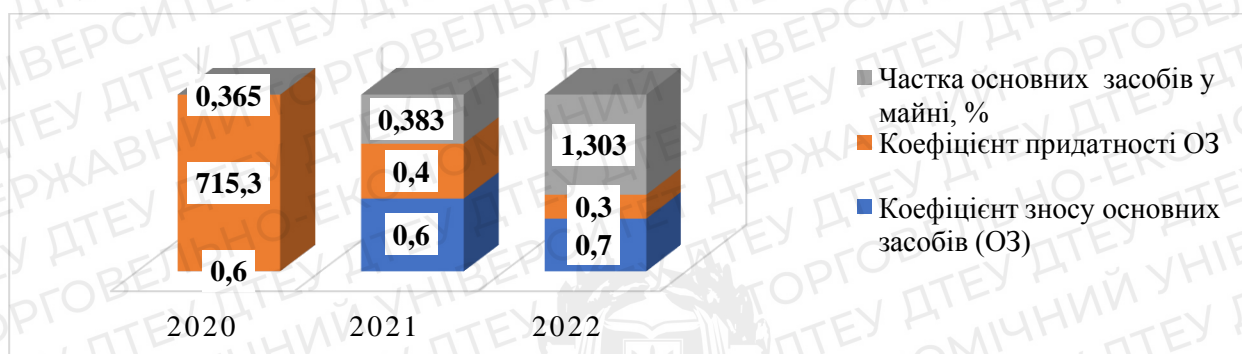


Рис. 2.4. Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» у 2020-2022 роках

Джерело: складено автором за даними підприємства

Наступним етапом є дослідження ефективності використання основних фондів, яка наведена у табл. 2.3 – за допомогою розрахунку таких показників як фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність..

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних фондів підприємства

Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Фондовіддача	1121,89	2815,44	3434,17	1693,55	618,74
Фондомісткість товарообороту	0,02	0,01	-0,01	-0,01	-0,02
Фондоозброєність	1,56	1,17	0,90	-0,39	-0,27

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рис. 2.5 наведено результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА». Значення коефіцієнту *абсолютної ліквідності* різко зростає в 2021 р. до значення 3,5 п., що позитивно впливає на покращення платоспроможності досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття), у 2021 р., у порівнянні з 2020 р., зріс на 3,1 п., а в 2022 р. – ще на 0,33 од., отже підприємство

зможє найближчим часом розрахуватися по своїх короткострокових зобов'язаннях.

Коефіцієнт термінової ліквідності, у 2021 р., порівняно з 2020 р. підвищився на 0,49 п., у 2022 р. – ще на 0,36 п. Отже, платоспроможність підприємства невисока, хоча в 2022 р. максимально наближається до нормативу.

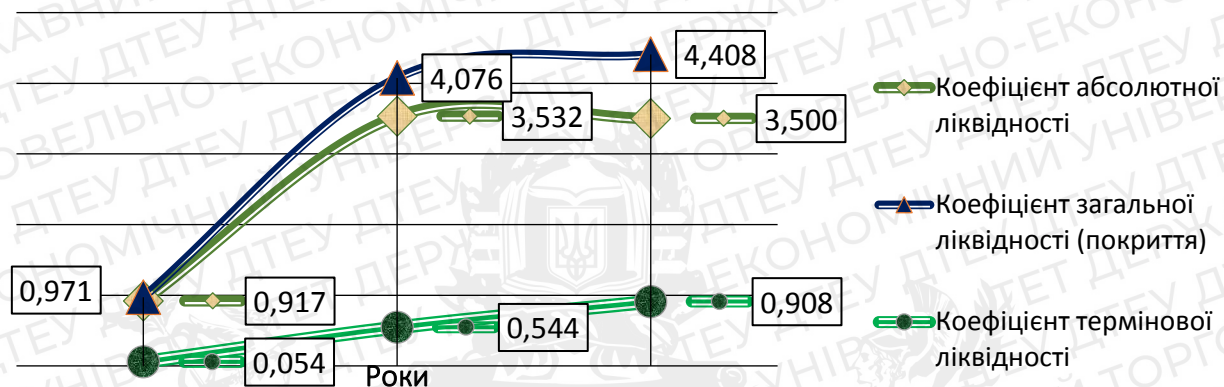


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, в 2022 р. на підприємстві відбулося зменшення майже всіх показників рентабельності підприємства проти 2021 р.. Якщо керівництво підприємства вважатимє за потрібне підвищити, покращити показники рентабельності, то йому потрібно буде знизити одну або декілька статей видатків. Але, виходячи із вище наведених показників, можна зробити висновок, що витрати не високі - отже з показниками все гаразд.

2.2. Оцінка результативності ризик-менеджменту в діяльності підприємстві

Існує п'ять основних інструментів управління ризиками на підприємстві:

SWOT-аналіз - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats або SWOT допомагає визначити ризики шляхом оцінки кожної сфери діяльності компанії.

Аналіз першопричини – це метод виявлення першопричини проблеми чи ризику та пошуку рішення для її усунення.

Реєстр ризиків – корисний для виявлення потенційних ризиків у проекті чи організації, що може бути корисним для уникнення будь-яких потенційних проблем, які можуть вплинути на очікувані результати.

Матриця ймовірностей і наслідків. Матриця ймовірностей і наслідків – це спосіб пріоритезації ризиків. Важливо визначити пріоритет ризику, оскільки ви не хочете витрачати час на невеликий ризик і виснажувати ваші ресурси.

Мозковий штурм – дозволяє оцінити будь-яку інформацію, яка може допомогти вирішити будь-які проблеми, що виникають всередині компанії. Найбільший вплив на діяльність компанії має високий рівень конкуренції в галузі та споживачів продукції. Під впливом цих факторів формуються обсяги і структура асортименту.

З метою підвищення ефективності функціонування ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» необхідно оцінити заходи, спрямовані на задоволення запитів споживачів. Для цього в процесі формування стратегії необхідно провести аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх факторів потенціалу компанії.

У додатку Б наведено ймовірні фактори настання ризиків у ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», серед яких найважливішими є потреби ринку, прибутковість бізнесу, ділова репутація підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що компанія молода, швидко розвивається і розширюється.

Організаційний потенціал підприємства є значним, а аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз показав, які напрямки розвитку в процесі реалізації ризиків потребують особливої уваги з боку керівництва компанії.

Для поточної діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» необхідно скласти стратегічний баланс – SWOT-аналіз загроз і можливостей, які впливають на діяльність компанії через зовнішнє середовище та суб'єктивно оцінюються менеджерами, а також їх порівняння з сильні та слабкі сторони компанії.

Результати SWOT-аналізу зведені в матрицю (Додаток В), яка дає змогу встановити взаємозв'язки між досліджуваними факторами та прийняти адекватні

рішення щодо перспектив його стратегічного розвитку. Виходячи з принципів матриці SWOT - аналізу підприємства, можна побачити, що підприємство має достатні можливості для використання існуючих можливостей, які є в галузі, і воно має здатність адаптуватися до ринкових умов.

Для ефективного ведення бізнесу підприємству необхідно адаптуватися до будь-яких ризиків, які виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Для аналізу основних факторів зовнішнього середовища ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» опосередкованого впливу доцільно використовувати PESTEEL – аналіз. Результати аналізу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати PESTEEL аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на стан ризикозахищеності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» у в 2023 році

№ пор	Група факторів	Фактори	Оцінка впливу фактора
1	Політика	Політична нестабільність	-1
		Зміна політичного курсу країни	-1
		Вступ до СОТ	+2
		Податкова політика	-3
		Посилення державного регулювання промисловості	-2
2	Право	Зміни в законодавстві	-2
		Недосконалість законодавчої бази	-1
		Невиконання законодавства	-3
3	Економіка	Розвиток ринкової інфраструктури	+2
		Підвищення мінімальної заробітної плати	-1
		Зниження рівня попиту на ці види продукції	-3
		Посилення державного контролю за ціноутворенням	-2
		Інфляція	-1
4	Соціум	Скорочення чисельності населення	-1
		Лояльність покупців	-1
		Соціальна мобільність населення	+2
		Споживча діяльність	+3
		Реклама та зв'язки з громадськістю	+3
5	Технологія	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+2
		Скорочення життєвого циклу технологій	+3
		Вплив Інтернету	+3
6	Екологія	Споживання енергії	+2
		Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	+2
7	Освіта	Рівень освіти	+2
		Рівень професійної підготовки населення	+2
		Зростає попит на висококваліфікованих працівників	+1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Виходячи з даних аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» зазнає негативних впливів переважно з боку політико-правових та економічних факторів. Негативний вплив обумовлений переважно податковою політикою, непостійністю законодавства та втручанням держави у діяльність в галузі. Найбільшу загрозу представляють конкурентні та економічні фактори. Перспективними факторами є ринкові, технологічні й соціальні напрями зовнішнього середовища. Серед факторів, що здійснюють найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства, є соціально – демографічні та технологічні фактори.

Аналізуючи зовнішні фактори, доцільно відзначити, що тут значну роль відіграють політичне та економічне становище країн. Щодо внутрішніх чинників, то тут можна виділити демографію, стан культури інфляцію в середині країни, рівень доходів населення, фінансовий стан підприємства.

Згідно проведеного аналізу, варто зазначити, що підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, проте, внаслідок зовнішніх загроз, які найчастіше пов'язані з вразливістю української економіки та конкуренцією, підприємство може втратити окремі позиції на ринку. Для ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» необхідна така стратегія його розвитку, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства.

Первинна готовність керівництва та/або готовність персоналу до ризиків оцінюється за допомогою *ситуаційного аналізу ризиків* (рис. 2.6).

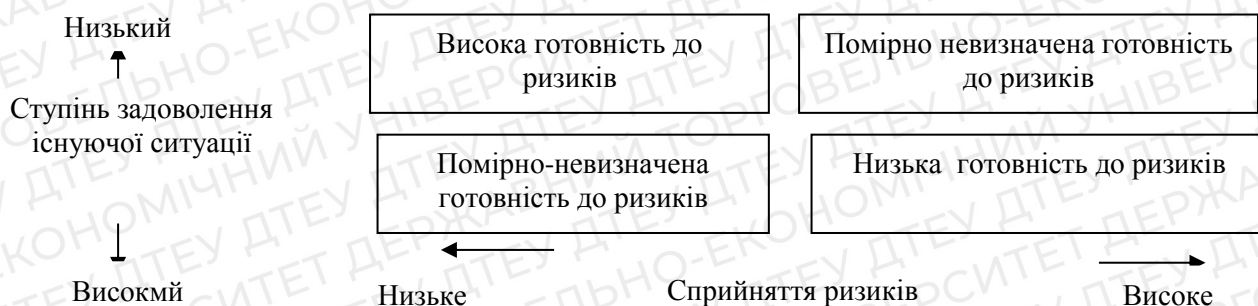


Рис. 2.6. Матриця ситуаційного аналізу оцінки готовності підприємства до ідентифікації ризиків

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оцінка ведеться за двома напрямками: ступінь задоволеності існуючою ситуацією та можливий ризик ризиків. Матриця дозволяє провести групування працівників за квадратами та визначити потенціал до ризиків організації / підрозділу / групи / команди, після чого розробити програму з усунення виявлених проблем.

Щоб оцінити рівень процесу ризик-менеджменту на підприємстві, необхідно побудувати карту ризиків – це інструмент управління ризиками, який дозволяє оцінити ймовірність реалізації ризику та його вплив на діяльність підприємства.

Карта ризиків ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» (рис. 2.7) складена за 5-бальною шкалою (рис. 2.7).

Ймовірність		Вплив (тяжкість) наслідків ризиків				
		Несуттєві 1 1 бал	Низькі 2 2 бали	Середні 3 3 бали	Суттєві 4 4 бали	Катастрофічні 5 5 балів
5	Дуже ймовірно 5 балів				Відсутність технологічного розвитку	
4	Ймовірно 4 бали				Підвищення валютного курсу	Зменшення доходів населення Поява послуг-аналогів Поява цінової неконкурентоспроможності Продукція не відповідає вимогам споживачів
3	Можливо 3 бали			Зниження попиту на послуги та продукцію	Погіршення економічної ситуації	Збільшення вартості продукції
2	Малоймовірно 2 бали					Підвищення рівня інфляції
1	Дуже малоймовірно 1 бал					Відсутність необхідних ліцензій та дозволів

Рис. 2.7. Матриця ризиків ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для оцінки рівня процесу управління ризиками ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА необхідно побудувати карту ризиків.

Матриця (карта) ризиків – це інструмент управління ризиками, який дозволяє оцінити ймовірність реалізації ризику та його вплив на діяльність підприємства.

З метою підтримки, подальшого розвитку та зменшення впливу ризиків рекомендовано: провести аналіз фінансової діяльності та розробити план заходів щодо підвищення рівня прибутку; розглянути можливість зниження витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів; розширити асортимент продукції та розробити стратегію її розвитку; підвищення гнучкості цінової політики шляхом розробки привабливих пропозицій для різних сегментів споживачів; вдосконалення процесів дослідження та розробки нових продуктів, а також збільшення інвестицій у науково-дослідну діяльність для забезпечення інноваційного розвитку; реалізувати програму навчання персоналу для підвищення якості обслуговування та розширення управлінських можливостей; проводити регулярний моніторинг ринку та конкурентів з метою своєчасного реагування на зміни вимог споживачів та тенденцій ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ризик-менеджмент має вирішальне значення для всіх компаній. Реалізація стратегії ризик-менеджменту складається з п'яти етапів:

1. Визначите всі основні процеси в організації
2. Розробити структуру управління ризиками, пов'язану з цими операціями
3. Визначити інструменти оцінки ризиків, частоту та залучених людей
4. Впровадити інструменти, які допомагають структурувати мислення, засноване на ризику
5. Зберігати безперервність, незважаючи на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів

Впровадження та функції ризик-менеджменту часто не дають очікуваного результату, і вище керівництво вважає, що його інвестиції в системи Ризик-менеджмент не приносять очікуваної прибутковості.

Існує багато факторів, які звинувачують у кількох частинах організації та її системах. Отже, не слід нехтувати наступними десятьма ключовими практиками, оскільки вони можуть допомогти збільшити здатність організації справлятися з невизначеним майбутнім, покращити процес прийняття рішень і підвищити надійність періодичних прогнозів. Розуміння небезпек і пропозиція їх вирішення може забезпечити внутрішніх аудиторів міцною основою для покращення ризик-менеджменту в організації.

Чітко визначте відповідні обов'язки та завдання. Будь-які прогалини в обов'язках або завданнях у вашому бізнесі можуть збільшити ризики. Тому організації повинні переконатися, що кожен працівник точно знає, за яку частину бізнесу, за які види діяльності та завдання він відповідає.

Визначте потенційні ризики на ранній стадії. Чим раніше ви визначите ризики, тим легше буде ними керувати. Отже, компанії повинні думати про ризик-менеджмент на початку кожного проекту чи завдання.

Завжди бути позитивним. Усі ризики не є негативними та можуть створювати можливості для вдосконалення та зростання. Візьміть до уваги потенційний позитивний вплив.

Належним чином поясніть ризик. У рамках процесу оцінки ризику належним чином опишіть ризик, розрізняючи причину та наслідок.

Оцініть і визначте пріоритетність ризику. Підприємства використовують матрицю ризиків, щоб оцінити та визначити пріоритетність усіх існуючих ризиків. Також можна оцінити серйозність ризику, дивлячись на ймовірність і вплив.

Візьміть на себе відповідальність і власність. Якщо хтось в організації бачить будь-яку потенційну проблему з безпекою, підозру на шахрайство або порушення безпеки, він повинен взяти на себе відповідальність, а не чекати, поки хтось інший вирішить проблему. Ризик-менеджмент працює найкраще, коли кожен має право відстояти свою позицію та вжити заходів.

Вчіться на помилках. Було б чудово використовувати історичні дані та анекдоти, щоб вчитися на помилках, які сталися раніше, гарантуючи, що вони ніколи не повторяться.

Використовуйте відповідні стратегії для контролю ризику. Щоб належним чином контролювати ризик, організації повинні використовувати *модель 4Ts*, що включає: *передавання ризику* відповідальності за ризик особі, групі чи третій стороні; *толерантність до ризику*: не вживаються дії для пом'якшення або зменшення ризику; *лікування ризику*: контроль ризику за допомогою дій, які зменшують серйозність ризику, що виникає, або мінімізують його вплив до його виникнення; *ризик припинення*: зміна процесів або практики для повного усунення ризику

Зафіксуйте всі ризики в реєстрі ризиків. Щоб покращити обмін інформацією та підзвітність, завжди фіксуйте всі ризики в компанії, щоб ви могли бачити, хто за що відповідає, а також призначити власника ризику.

Продовження моніторингу та перегляду. Рівень ризику, з яким ми стикаємося щодня, постійно змінюється разом із появою нових критичних

ризиків. Важливо мати процес ризик-менеджменту на робочому місці, а також навчити своїх співробітників тому, що є ризиком, щоб вони знали, на що звертати увагу та як вони можуть зробити свій внесок в управління ризиками, проявляючи активність і регулярно відстежуючи фактор ризику.

Доцільно побудувати систему ризик-менеджменту, базуючись на запропонованій нижче моделі (3.1).



Рис. 3.1. Креативна модель системи ризик-менеджменту в діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

Джерело: адаптоване автором за [10]

Варто зазначити, що залежно від ситуації, яка буде складатися, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, методи ризик-менеджменту ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» можуть доповнюватися, корегуватися або використовуватися частково.

В роботі надано узагальнюючу таблицю з виокремленням безпосередніх інструментів їх реалізації (табл. 3.1).

**Розробка інструментарію управління ризиками
в ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»**

Етапи процесу здійснення організаційних змін	Сутність управління	Інструменти
1	2	3
1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	прогнозування можливих сценаріїв діяльності підприємства залежно від досліджуваних факторів	PESTEL – аналіз, SWOT – аналіз, бенчмаркінг, залучення співробітників, управління знаннями
2*. Введення керівника – «агента змін»	визначення обов'язків, повноважень та прав	тім-білдінг, коучінг
3. Визнання необхідності змін, підсистеми локалізації на підприємстві та глибини здійснення	аналіз рушійної сили організаційних змін	управління за цілями, оцінки орієнтовані на результат, прийняття рішень
4. Формування та розповсюдження бачення бажаного стану. Оцінка можливого опору змінам залучених сторін	планування організаційних змін, розробка плану-графіку їх проведення, мотивація до прийняття участі в їх реалізації	метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співко-бітників, конфронтаційні збори
5. Діагностика готовності, здатності та прихильності до проведення організаційних змін	аналіз поточної ситуації та реалізація превентивних заходів щодо подолання опору змінам	визначення прихильності до змін, збагачення та розширення роботи, розвиток кар'єри
6. Визначення типу, масштабу і характеру змін. Здійснення змін	встановлення напряму реалізації організаційних змін та їх особливостей їх проведення; зміна структури, ієрархії управління, системи винагороди та оцінювання роботи персоналу	реінжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальне управління якістю (TQM), організаційний дизайн, безперервне вдосконалення, покращення якості життя працівників, вдосконалення системи винагороди (винагорода за результатами)
7. Моніторинг. Співставлення отриманих результатів та бажаного стану	контроль отриманих результатів і визначення відхилень.	управління знаннями, бенчмаркінг, аудит
8. Інституалізація. Переведення здійснених організаційних змін у поточну діяльність підприємства	організація введення змін до поточної діяльності підприємства	навчання організації, безперервне вдосконалення,

Джерело: складено за [19, 30].

Аналізуючи фактори, що впливають на поточний стан ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», було проведено аналіз проблем компанії, що дозволило виділити основні з них:

- фінансово-економічні проблеми - підвищення цін на енергоносії, сировину і матеріали), а також дуже високі податки. Ці проблеми найбільш негативно впливають на діяльність підприємства;

- соціальні проблеми - низька платоспроможність споживачів продукції, яка безпосередньо залежить від економічних умов держави (низька заробітна плата, пенсії, стипендії, несвоєчасна їх виплата, недотримання податкового та соціального законодавства України).

Незважаючи на те, що ці проблеми є зовнішніми і суб'єкти господарювання не можуть їх позбутися, існує цілком реальна можливість зменшити їх вплив.

Одним із інструментів, який дозволяє це зробити, є диверсифікація економічної діяльності. Перехід до виробництва більш економічних, але не менш затребуваних товарів, запровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки з більш високим рівнем доходу на душу населення – все це потенціал. Джерело забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства.

Враховуючи особливості діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», стає очевидним, що диверсифікація виробничої діяльності є для нього найближчою та найменш ризикованою на першому етапі розвитку.

Своєчасні зміни допоможуть компанії не зазнати значних збитків під час економічної кризи. Під час фінансової кризи фінансова політика компанії стала більш агресивною:

1. Поетапне підвищення цін на продукцію.
2. Зміна політики постачання продукції в інші регіони.
3. Зміна товарного асортименту на користь вітчизняної продукції.
4. пошук нових зовнішніх ринків збуту.

Для ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» важливо забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі та адаптуватися до ринкових умов.

Наприкінці 2023 року компанія планує відкрити нове сховище газового палива (табл. 3.2).

**План відкриття сховища зі зберігання газоподібного палива в ТОВ
«ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»**

№ пор	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4
1	Проведення аналізу стану фінансової можливості для розширення ринків збуту	3.11.2023 -18.11.2023 (15 днів)	Директор, головний бухгалтер
2	Розгляд альтернативних варіантів (оренда або побудова приміщення) для складу	19.11.2023 – 01.12.2023 (13 днів)	Директор, головний бухгалтер, керівник департ. опт. продажу
3	Пошук найбільш вигідного місця для приміщення нового складу	02.12.2023 – 17.12.2023 (15 днів)	Директор, помічник директора
4	Проведення переговорів, підписання договору	18.12.2023 – 04.01.2024 (15 днів)	Директор, помічник директора
5	Переоблаштування (побудова) приміщення для складу	05.01.2024 – 19.04.2024 (75 днів)	Директор, помічник директора
6	Відкриття нового складу	20.01.2024 – 24.01.2024 (4 дні)	Директор, помічник директора
7	Аналіз фінансової доцільності для відкриття складу	22.01.2024 – 16.01.2024 (25 днів)	Директор, головний бухгалтер
8	Планування продажу застарілого устаткування, за умов повної придатності нового обладнання	19.01.2024 – 13.04.2024 (115 днів)	Гол. бухгалтер
9	Розгляд альтернативних варіантів (оренда або побудова приміщення) для другого складу	16.01.2024 – 30.01.2024 (14 днів)	Директор, головний бухгалтер
10	Дослідження підприємств – кандидатів на поглинання	08.02.2024 – 07.03.2024 (30 днів)	Директор, головний бухгалтер
11	Проведення системи знижок для оптових споживачів	25.02.2024 – 24.04.2024 (60 днів)	Директор, головний бухгалтер
12	Залучення нових клієнтів, ведення переговорів за кордоном	07.03.2024 – 22.04.2024 (45 днів)	Директор, головний бухгалтер
13	Проведення зборів, визначення проміжних результатів	25.03.2024 – 07.04.2024 (13 днів)	Директор, головний бухгалтер
14	Підбиття підсумків, визначення економічного ефекту від запропонованого плану, кількісні та якісні комунікаційні показники ефективності	1.04.2024 – 25.04.2024 (24 дні)	Директор, головний бухгалтер

Джерело: розроблено автором

План відкриття сховища зі зберігання газоподібного палива зобразимо за допомогою сітьового графіка на рис. 3.2.

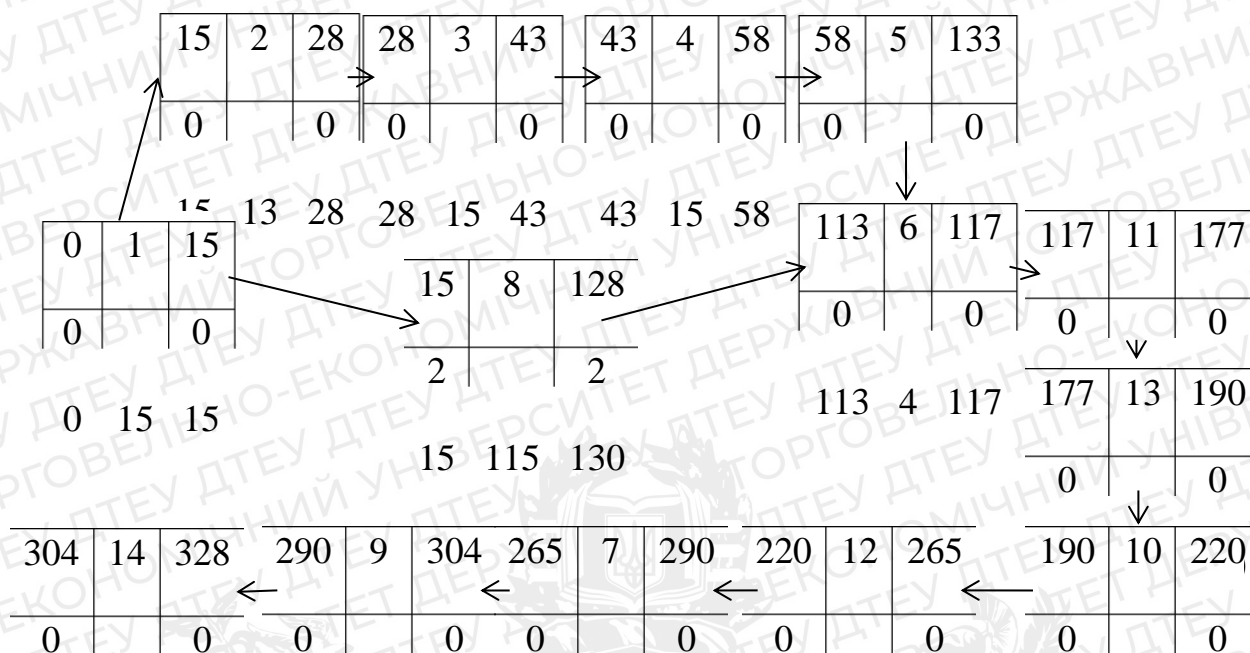


Рис. 3.2. Сировинний графік зберігання та сировини в ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором.

Не дивлячись на те, що проблеми, з якими стикається ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» є зовнішніми і звільнитися від них підприємство не в змозі, існує цілком реальна можливість зменшення їх впливу. Одним із інструментів, який дозволяє це зробити, є диверсифікація господарської діяльності. Перехід на виробництво більш економічних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – все це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування.

Враховуючи особливості діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» (наявність певних технік, технологій, доступу до ресурсів, кваліфікована команда фахівців), стає очевидним, що найбільш наближеною та найменш ризикованою для нього на першому етапі розвитку є саме диверсифікація операційної діяльності.

З метою досягнення визначених цілей змін та, в підсумку, обраної стратегії розвитку, необхідно враховувати відповідні ризики. Ризики під час впровадження

стратегічних змін в діяльності ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА», відповідно до їх виду, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ризики під час впровадження стратегічних змін в ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» відповідно до їх виду

№ пор	Види змін	Можливі ризики та їх характеристика
1	Зміни цілей та мети організації	Виникає ризик опору збоку працівників, що проявляється у небажання ними змінювати вид своєї діяльності та нерозумінні працівниками нових цілей або мети підприємства. Можливе виникнення кваліфікаційного ризику, тобто можливість втрат внаслідок недостатньої кваліфікації, досвіду чи навичок працівника при нових видах роботи
2	Зміни організаційної структури	Можливе виникнення ризику неефективних організаційних структур, що характеризується можливими втратами внаслідок невиконання або ж дублювання функцій як керівниками, так і працівниками. Також можливе виникнення ризику опору з боку працівників, адже виникає можливість їх скорочення
3	Зміни завдань	Виникає ризик опору працівників при небажання змінювати свій вид діяльності. Реальне виникнення кваліфікаційного ризику, що проявляється у ймовірності втрат через недостатній досвід чи кваліфікацію працівників по відношенню до нового завдання
4	Зміни технологій	Супроводжується виникненням технологічного ризику, що призводить до втрат через неправильний вибір технології або ж її недосконалості. Кваліфікаційний ризик у даному випадку характеризується браком досвіду працівників при роботі з новою технологією.
5	Зміни персоналу	Присутній кваліфікаційний ризик у зв'язку з браком досвіду, певних навичок чи кваліфікації нового працівника на новому робочому місці. Можливе виникнення ризику плинності кадрів, що зумовлений непередбачуваними витратами на навчання та перекваліфікацію нових працівників внаслідок постійної їх зміни на підприємстві
6	Ресурсні зміни	Можливе виникнення матеріальних ризиків, що виникають при зміні постачальників та ведуть до можливості ризику зміни ціни, ризику постачання неякісних матеріалів. При зміні інформаційних ресурсів підприємства можливе виникнення інформаційного ризику, що супроводжується можливістю отримання несвоєчасної, недостовірної, неповної інформації. Реальне виникнення енергетичних ризиків у зв'язку зі зміною постачальників електроенергії, можливі тарифні ризики та ризик постачання продуктів низької якості

Джерело: адаптовано автором на основі [41, с.68]

Таким чином, кожен вид змін, що може впроваджуватися на підприємстві, супроводжується конкретним ризиком. Зменшення їх впливу сприятиме підвищенню ефективності впровадження змін.

Для підвищення ефективності управління фінансовими ризиками компанія повинна дотримуватись правил, конкретне застосування яких на практиці залежить від виду бізнесу компанії, ступеня складності функціональних процесів, стратегії організації фінансової діяльності. управління ризиками.

Загалом рекомендується аналізувати наступні види ризиків, цей перелік можна значно розширити.

Ризик нежиттєздатності проекту. Інвестори повинні бути впевнені, що очікуваних доходів від проекту буде достатньо для покриття витрат, погашення боргів і забезпечення повернення капітальних вкладень.

Податковий ризик - полягає у можливих несприятливих змінах податкового законодавства, а також втраті податкових пільг внаслідок невиконання запланованих умов реалізації проекту. Інвесторам, як правило, вдається частково захистити себе від податкового ризику за допомогою відповідних гарантій, закладених в угоди та контракти.

Ризик несплати боргів. Навіть успішні проекти можуть зіткнутися з тимчасовим зниженням доходу через короткочасне падіння попиту на вироблений продукт або зниження цін через перевиробництво продукту на ринку.

Отже, в рекомендаціях розроблено креативну (творчу) модель динамічного управління ризиками підприємства, засновану на принципах трьох ліній захисту (операційне управління, внутрішній контроль (перша лінія), комплаєнс, управління ризиками (друга лінія), внутрішній аудит (третя лінія)), відмінною рисою якого є модульність, що дозволяє синхронізувати оцінку зовнішнього середовища підприємства, постановку цілей розвитку та виявлення потенційних ризикових подій, реалізація яких дозволяє здійснювати поточний та кінцевий моніторинг ризику та завчасно реагувати на ризикову подію, використовуючи відповідний рівень ризику набору інструментів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємством – процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи було зроблено ряд певних висновків: визначено теоретичні основи ризик-менеджменту в управлінні; оцінено господарську діяльність досліджуваного підприємства; досліджено ефективність роботи підприємств; розроблено заходи з ризик-менеджменту підходу в управлінні ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»; оцінено запропоновані заходи.

Управління ризиковою діяльністю підприємства сприяє процесу аналізу, розробки та втілення в життя заходів, спрямованих на встановлення, укріплення та підтримку взаємовигідних відносин з покупцями; забезпечує можливість організації діяльності підприємства на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Ризик-менеджменту в системі управління підприємством виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.

Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, сприяє підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг.

Позитивне планування подальшої діяльності будь-яких підприємств дозволить залучати інвесторів, розширювати свою діяльність та стимулювати інноваційні процеси. Для підприємств сфери послуг як і для великих торговельних підприємств, досить важливим є забезпечення стабільності діяльності в

майбутньому за допомогою використання комплексного підходу до його оцінки. Використання комплексної оцінки надає змогу визначати які саме фактори позитивно чи негативно впливають на фінансовий стан, узагальнити кількісні і якісні показники фінансового стану і на їх основі зробити вірні та своєчасні висновки стосовно поточного стану підприємства сфери послуг і планування його можливостей на майбутнє, надає змогу ефективно оцінювати свої можливості відповідно до можливостей конкурента.

У роботі розроблено креативну (творчу) модель динамічного управління ризиками підприємства, засновану на принципах трьох ліній захисту (операційне управління, внутрішній контроль (перша лінія), комплаєнс, управління ризиками (друга лінія), внутрішній аудит (третья лінія)) , відмінною рисою якого є модульність, що дозволяє синхронізувати оцінку зовнішнього середовища підприємства, постановку цілей розвитку та виявлення потенційних ризикових подій, реалізація яких дозволяє здійснювати поточний та кінцевий моніторинг ризики та завчасно реагувати на ризикову подію, використовуючи відповідний рівень ризику набору інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 116–121.
2. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. – 2019. – № 4. – С. 34-41.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
5. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.В.Вітлінський, П.І.Верченко. – К.: КНЕУ, 2021. – 292 с.
6. Вітлінський В.В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства / В. В. Вітлінський, В. І. Скіцько // Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С.247.
7. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В.Вітлінський, С.І.Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 2006. – 336 с.
8. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. / Горго І.О. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. № 11. – С. 29-42.
9. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. // Науковий вісник НУБіП України. - 2018. - № 284. - С. 288-298.
10. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В.В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. – 312с.
11. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2014. – №3. – Т.2. – С.33-39.

12. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник / А.В.Матвійчук. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. -224 с.
13. Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2022. - 256 с.
14. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Л.І.Ріщук, О.Ю.Кушлик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 1(2). - С. 77-82.
15. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків // Н. С. Скопенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – Т. 2, № 2 (66). – С. 224–227.
16. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств // Н. С. Скопенко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2019. – Випуск 198, Т. IV. – С. 910–916.
17. Стандарти Ризик-менеджмент (Risk Management Standard) AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.
18. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
19. Тюленева Ю. Основи механізму Ризик-менеджмент підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2021. № 1. С. 39–45.
20. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. — Тернопіль : «Економічна думка», 2020. — 224 с.
21. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму Ризик-менеджмент/ Т. Цвігун // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 51. – С. 171–176.
22. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9-13
23. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. — К. : Знання, 2008. — 271 с.

24. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 3. – Т. 1. – С. 241–244.

25. Як покращити управління ризиками
<https://www.compliancequest.com/risk-management/>

26. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики / О. Ястремський // Банківська справа. – 2019. – №1. – С.20-30.

27. Risk Management Standart4360:1999. — Режим доступу :
<http://www.riskmanagement.com.ua>.

28. Risk Management System <https://www.compliancequest.com/risk-management/>

29. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. - 1996. - № 6. - P. 22-27.

30. Why Risk Management is Important for Organizations
<https://safetyculture.com/topics/risk-management/>

31. What Does Risk Management Involve?
<https://reciprocity.com/resources/what-does-risk-management-involve/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка економічного потенціалу ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ» за 2016-2020рр.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА"**



Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис,грн,	На кінець року, тис,грн,
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	63,4	53,3
первісна вартість	1011	147,6	170,5
знос	1012	84,2	117,2
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	100,2	77,4
Оборотні активи	Код	На початок року, тис,грн,	На кінець року, тис,грн,
Запаси	1100	4143,3	11,3
у тому числі готова продукція	1103	4143,3	-
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	78,1	22,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	17,5	627,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	12,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10103,5	2623,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1514,2	460,6
Витрати майбутніх періодів	1170	94,1	8,4
Інші оборотні активи	1190	499,2	260,2
Усього	1195	16449,9	4014,7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	16550,1	4092,1
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис,грн,	На кінець року, тис,грн,
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	16
Додатковий капітал	1410	0	0

Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 057	-3500,8
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього	1495	1 073	-3484,8
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис,грн,	На кінець року, тис,грн,
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	12097,7	7280,8
розрахунками з бюджетом	1620	278,2	-
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	-14,9	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3116,1	296,1
Усього	1695	15477,1	7576,9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	16550,1	4092,1

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	183041.5	178498.8
Інші операційні доходи	2120	2078.1	4200.5
Інші доходи	2240	56.4	37.8
Разом доходи	2280	185 176	182737.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	170270.4	168553.1
Інші операційні витрати	2180	19463.4	8831.2
Інші витрати	2270	-	0.2
Разом витрати	2285	189733.8	177384.5
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-4557.8	5352.6
Податок на прибуток	2300	-	243.4
Чистий прибуток (збиток)	2350	-4557.8	5109.2

Додаток Б

Фактори зовнішнього середовища ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА» непрямого впливу

Фактори	Показники та характеристики	Можливості	Загрози
1	2	3	4
Економічне середовище	Темпи інфляції	Знецінення довгострокових кредитів та виплат за ними	Знецінення грошових ресурсів. Завищення собівартості продукції.
	Система оподаткування		
	Рівень зайнятості населення		
	Зміни структури державних інвестицій		
	Ставки банківських процентів		
Ринкове середовище	Характер розвитку ринку	Необмежені можливості розширення асортименту. Оптові споживачі, гравці ринку	Розробка нових видів продукції супроводжується погодженням з державним стандартами.
	Ступінь насичення ринку		
	Коливання обсягу продаж		
	Коливання цін		
	Умови збуту		
	Ефективність каналів передачі інформації про продукцію		
Політичне середовище	Стабільність уряду Державна політика приватизації/націоналізації Зростання/зменшення уряду як замовника Державний контроль за діяльністю підприємств Рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств	Можливість отримання кредитів Захист вітчизняних виробників.	Політична нестабільність. Контроль цін і заробітної плати. Рівень державних податків.
			Активізація процесів перерозподілу металургійних активів
Географічне середовище	Природно-кліматичні умови	Вигідність придбання сировини. Доступність до сировинних ресурсів.	Подорожчання енергоносіїв
	Ступінь забезпечення ресурсами		
	Стан екологічного середовища та його вплив на виробництво		
Соціально - культурне середовище	Обмеження соціального характеру	Підвищення рівня кваліфікації кадрів.	Зміна цінностей персоналу. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу.
	Ріст мобільності населення		
	Рівень освіти населення		
	Демографічні тенденції		
Технологічне середовище	Життєвий цикл технологій	Розвиток технологій.	Поглиблення технічної і технологічної відсталості галузі
	Розвиток інновацій у галузі	Конкурентоспроможність технологій.	

	Вимоги до науково - технічного рівня технологій освітлення	Реструктуризація електро-освітлювальної галузі	Утримання морально застарілого та зношеного устаткування Неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів
	Вимоги до кваліфікації персоналу		
Міжнародне середовище	Структура господарства країни	Доступ до матеріалів. Зміни валютного курсу.	Зміни валютного курсу. Система державного регулювання. Зміна політичних рішень.
	Характер розподілу доходів		
	Середній рівень заробітної плати у торгівлі		
	Транспортні витрати		
	Рівень оподаткування		
	Конкуренція в галузі		
	Наявність економічних, соціальних та інших обмежень		



Додаток В

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «ПАНАСАМІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

Зовнішнє середовище	Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Сильні сторони:	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перспективи зайняття нових ринкових ніш 2. Співпраця з вітчизняними постачальниками та розширення кола іноземних постачальників 3. Високий ступінь довіри клієнтів до підприємства. 4. Моніторинг ринку праці та залучення до співпраці компетентних працівників 5. Зростання попиту населення на продукцію підприємства 	<p style="text-align: center;">Можливості (шанси)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перспективи зайняття нових ринкових ніш 2. Співпраця з вітчизняними постачальниками та розширення кола іноземних постачальників 3. Високий ступінь довіри клієнтів до підприємства. 4. Моніторинг ринку праці та залучення до співпраці компетентних працівників 5. Зростання попиту населення на продукцію підприємства 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна співвідношення сил на ринку внаслідок війни 2. Посилення податкового тиску 3. Демографічна політика, пов'язана зі міграцією населення та відтоком професійних фахівців 4. Зростання рівня інфляції в країні 5. Зростання цін на послуги транспортних перевезень 6. Поява дрібних конкурентів 7. Зменшення цін у конкурентів
<p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Директор – досвідчений керівник. 2. Високий рівень професійних та ділових якостей управлінців 3. Позитивний імідж (репутація) підприємства. 4. Присутність духу командної роботи 5. Відсутність прямих конкурентів. 6. Широкий асортимент з винятково доступними цінами в межах даної товарної групи 7. Дотримання законодавства про працю. 8. Наявність у керівника бажання та потенціалу для створення та забезпечення ефективної роботи підприємства. 	<p style="text-align: center;">Поле «СІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення та реалізація стратегії концентрованого зростання (удосконалення надання спектру послуг) 2. Збільшення частки ринку, проникнення на нові сегменти ринку 3. Розробка та впровадження інвестиційних проектів з нових видів бізнесу 4. Розробка та впровадження потужної клієнтської інформаційної бази 	<p style="text-align: center;">Поле «СІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Комплексне дослідження ринку, визначення цільового сегменту. 2. Підтримка позитивного іміджу підприємства. 3. Активна співпраця із постачальниками 4. Розробка інноваційної стратегії 5. Розробка ефективної стратегії маркетингу
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неефективна організаційна структура управління. 2. Відсутня автоматизована система управління. 3. Недостатній обсяг реклами в ЗМІ 4. Неефективна система фінансового забезпечення інновацій 5. Недосконала система мотивації нововведень 6. Застаріла інформація на сайті підприємства 7. Нераціональна кадрова політика. 8. Збитковість діяльності 	<p style="text-align: center;">Поле «СЛМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення організаційної структури управління. 2. Налагодження роботи з вітчизняними постачальниками. 3. Розробка заходів з підтримки позитивного іміджу підприємства на ринку 	<p style="text-align: center;">Поле «СЛЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення підприємством маркетингової діяльності. 2. Співпраця з мобільними (гнучкими) постачальниками (виробниками).