

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського) рівня

Антонової
Анастасії Володимирівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК–МЕНЕДЖМЕНТУ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ РИЗИК–МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	12
2.1 Ідентифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві	12
2.2.Стан розвитку системи ризик-менеджменту на підприємстві ..	18
РОЗДІЛ 3.ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК–МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах бізнес стикається зі значними викликами та невизначеністю. В умовах зростаючої конкуренції, швидкісних змін на ринку та непередбачуваності економічного середовища, підприємства повинні бути готові до ризиків, які можуть виникнути в процесі їх діяльності. Формування системи ризиків дозволяє підприємствам визначити можливі ризики, оцінити їх вплив та прийняти ефективні заходи з їх управління. Це допомагає зменшити витрати на управління ризиками та збільшити стійкість підприємства до непередбачуваних ситуацій. Крім того, формування системи ризиків є необхідною умовою для отримання кредитів та інших фінансових інструментів, оскільки банки та інші кредитори вимагають наявності такої системи для зменшення ризиків своїх інвестицій.

Питання формування системи ризик-менеджменту вивчали у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: П.Друкер; Р.Кайрос; В.Керн; Д.Хюїт; Д.Гланц; Л.Рубан; П. Беррі; Дж. Кетті; О.Дидиченко; Д.Хаббард; Д.Глейзер.

Враховуючи актуальність зазначеної тематики, виникає необхідність у поглибленні наукових досліджень щодо формування системи ризиків підприємств, що сприятиме забезпеченню стійкості та ефективності їх діяльності в умовах невизначеності та ризиків.

Метою дослідження є формування пропозицій з удосконалення системи ризик менеджменту підприємства.

У процесі реалізації поставленої мети визначені такі основні **завдання**:

1. Визначити теоретичні аспекти поняття «ризик» та «ризик-менеджмент»;
2. Визначити зовнішні та внутрішні ризики на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
3. Оцінити стан системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;

4. Розробити пропозицій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є система ризик-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є науково-методичні засади формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано такі загальні та спеціальні методи дослідження: монографічний для дослідження наукової літератури з проблематики ризик-менеджменту; аналіз статистичних даних для визначення взаємозв'язку між різними ризиками та їх впливом на діяльність підприємства; метод SWOT-аналізу – для дослідження і формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві; метод PEST-аналізу - для дослідження зовнішніх ризиків підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчо-нормативні акти, підручники, навчальні посібники, наукові статті, статистична звітність підприємства.

Практичне значення полягає у використанні пропозицій щодо удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить _ сторінок, в тому числі _ таблиць, _ рисунків. Список використаних джерел містить _ найменувань, викладених на _ сторінках. Робота містить _ додатків, викладених на _ сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Беззаперечною умовою ефективної діяльності суб'єкта підприємства має бути формування системи ризик-менеджменту. У зарубіжних країнах менеджмент ризиків підприємства вже стало невід'ємною частиною всієї системи управління підприємством. Для здійснення прийняття стратегічних, інноваційних та інвестиційних рішень, прогнозування кон'юнктури ринку, дослідження ринку, реалізації кредитної політики та оптимізації портфельної діагностики, необхідним є комплексний аналіз, ідентифікація, оцінка та подальше коригування рівнів ризику.

Ризик – це можливість виникнення в майбутньому будь-яких несприятливих ситуацій та негативних наслідків.[15]

Ризик - це щось, що може статися, а може і не відбутися. За своєю сутністю ризик є можливою подією з негативними наслідками. У зв'язку з цим існує точка зору, згідно з якою про ризик можна говорити тільки тоді, коли існує можливість відхилення від очікуваних результатів. Такі відхилення можуть бути або позитивними, або негативними.[25]

Концептуалізація змісту категорії ризику є процесом, який полягає в розумінні та систематизації характеристик ризиків для їх подальшої категоризації та аналізу. У рамках цього процесу визначаються фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства та призводити до негативних наслідків[25]:

- Ймовірність та невизначеність;
- Дія, вплив та безпека;
- Безпека та можливість;
- Поведінка та стан;
- Відхилення та наслідки;
- Шанс та результат.

Основні функції ризику[25]:

- Інноваційна, аналітична та стимулююча;
- Захисна функція;
- Соціально-економічна (ризик і конкуренція дозволяє виділити соціальні групи ефективних власників та ті напрями діяльності, в яких ризик прийнятний);
- Компенсаційна (додатковий прибуток на додачу до запланованого, а також нематеріальний ефект успіху);
- Регулятивна.

Оскільки ризик є економічною категорією, то на його ступінь можна впливати, формуючи та реалізуючи стратегії, використовуючи певні засоби та принципи, тобто створюючи механізм управління ризиками — ризик-менеджмент.

Ризик-менеджмент — один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації.[15]

Ризик-менеджмент — це стратегічний засіб збільшення рентабельності функціонування підприємства та згладжування змінності рівня прибутку.[25]

Зміст ризик-менеджменту включає кілька етапів[41]:

1. Ідентифікація ризиків — на цьому етапі організація визначає і класифікує потенційні ризики, які можуть спричинити її діяльність. Це може бути пов'язано з внутрішніми факторами, такими як недостатня кваліфікація співробітників, технічні проблеми, неправильне управління ресурсами та зовнішніми факторами, такими як зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі.

2. Аналіз ризиків - цьому етапі оцінюється ймовірність виникнення кожного ризику та її впливом геть організацію. Аналіз може проводитись шляхом математичного моделювання чи експертних оцінок.

3. Оцінка ризиків - на цьому етапі оцінюються ризики та їх пріоритети, ґрунтуючись на їх важливості та ймовірності виникнення. Це дозволяє організації розробити ефективні стратегії управління ризиками.

4. Управління ризиками - на цьому етапі розробляються і реалізуються стратегії управління ризиками, які можуть включати скорочення ризиків, уникнення ризиків або перенесення ризиків на іншу організацію або страхову компанію.

5. Моніторинг ризиків - на цьому етапі оцінюються зміни у навколишньому середовищі та вживаються необхідні заходи щодо управління ризиками.

Ідентифікація ризиків на підприємстві та їх управління – це важлива частина ефективного ризик-менеджменту. У цьому процесі необхідно проаналізувати як внутрішні, і зовнішні чинники, які можуть спричинити роботу підприємства.

Зовнішні ризики, як правило, пов'язані з факторами, що знаходяться поза контролем підприємства, такими як економічні умови, політичні рішення, природні катастрофи, зміни законодавства та конкурентна боротьба. У свою чергу, внутрішні ризики можуть виникнути внаслідок неефективного управління, відсутності контролю за виробничими процесами, недотримання норм безпеки та ін.

Для ідентифікації ризиків можна використовувати різні методи, наприклад, SWOT-аналіз, який дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Для рейтингування ризиків можна використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє визначити ступінь впливу та ймовірність виникнення ризиків.

Після рейтингування ризиків необхідно розробити стратегії управління ризиками та запропонувати заходи щодо зменшення ризиків.

Розрізняють два типи функцій ризик менеджменту[1]:

- функції об'єкта управління (організація дозволу ризику; ризикових вкладень капіталу; роботи зі зниження величини ризику; процесу страхування ризиків; економічних відносин та зв'язків між суб'єктами господарського процесу)

Об'єктом управління в ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між суб'єктами господарювання в процесі реалізації ризику. [24]

- функції суб'єкта управління (планування; організація; корегування; координація; стимулювання; контроль)

Суб'єкт управління в ризик-менеджменті - це спеціальна група людей (фінансовий менеджер, спеціаліст зі страхування та ін.), яка за допомогою різних прийомів та способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.[24]

Планування в ризик-менеджменті є розробкою на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому та його різних частин. Планування - це передбачення певної події. Організація в ризик-менеджменті є об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур відносяться: створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо.[24]

Корегування в ризик-менеджменті є вплив на об'єкт управління, з якого досягається стан стійкості цього об'єкта у разі виникнення відхилення від заданих параметрів. [24]

Координація в ризик-менеджменті є узгодженістю роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Координація забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарату управління та окремого працівника. [24]

Стимулювання в ризик-менеджменті є спонуканням фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці.[24]

Контроль в ризик-менеджменті є перевіркою організації роботи зі зниження ступеня ризику. [24]

Для досягнення мети основними завданнями ризик-менеджменту є[1]:

- збирання, аналіз, обробка та зберігання інформації про середовище підприємництва, про умови політичної, економічної, соціальної обстановки та про перспективи їх зміни;
- розробка моделі, технології, організації ризик-менеджменту, політики та алгоритмів управління ризиками;
- побудова системи, класифікаційних схем та портфелів видів ризиків з урахуванням специфіки підприємницької діяльності та організаційно-правового статусу підприємницьких структур;
- формування системи показників та розробка їх розрахункових моделей для оцінки ступеня підприємницького ризику в залежності від обсягу та достовірності наявної інформації про середовище підприємництва;
- можливі втрати ресурсів у процесі реалізації підприємницької діяльності. організація та ведення статистичної та оперативної звітності щодо ризикових вкладень капіталу;
- змісту та поставленої мети ризик-менеджмент доцільно розглянути у двох аспектах: як систему і як вид цілеспрямованої діяльності.
- встановлення ієрархічної системи правил (критеріїв) вибору ризикового рішення для реалізації стратегії ризик-менеджменту з урахуванням ставлення суб'єкта господарювання до наслідків підприємницького ризику;
- визначення необхідних засобів та прийомів щодо зниження наслідків підприємницького ризику до прийнятних (допустимих) рівнів;
- розробка системи управління ризиком, організація її виконання, включаючи контроль та аналіз отриманих результатів.

Систему ризик-менеджменту трактують як сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання. [20]

Також систему ризик-менеджменту розглядають як процес визначення ризику, його аналізу та зниження за допомогою засобів контролю або інших

заходів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки, пов'язані із ризиком у виробничій діяльності.[20]

Загальна концепція формування системи управління ризиками містить чотири етапи. Перший етап передбачає аналіз основних видів ризиків, що входять в комплекс ризиків аграрного 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.[11]

Здійснення ідентифікації, класифікації та оцінки ризиків є необхідним етапом в управлінні ризиками на підприємстві. Це дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми, зменшувати ймовірність виникнення небажаних наслідків та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Оцінка ймовірності виникнення і величини ризику дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки серйозні наслідки можуть бути в разі виникнення небажаної події. Ці дані важливі для прийняття рішень про впровадження заходів з управління ризиками, зменшення ймовірності виникнення небажаних наслідків та підвищення ефективності діяльності підприємства. Наприклад, можна оцінити [11]:

— Величини матеріальних, трудових, вартісних, втрат за трьома стадіями: отримання ресурсів із зовнішнього середовища; виробництва продукції; передача продукту в зовнішнє середовище

— Показники платоспроможності: коефіцієнти поточної, критичної і абсолютної ліквідності. Показники платоспроможності: коефіцієнти

автономії, маневреності та забезпеченості оборотних коштів власними джерелами фінансування

— Обсяги та характер господарської діяльності, масштаби виробництва, якість управління, джерела фінансування, рівень рентабельності, асортимент виробленої продукції, наявність постачальників і покупців



РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ РИЗИК–МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Ідентифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві

Ідентифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків є ключовим етапом формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Зовнішні ризики – це, ті що виникають зовні компанії, від змін в економічному, політичному, соціальному середовищі та інших факторів, які не контролюються підприємством [25].

Внутрішні ризики – це ті, що пов'язані з внутрішніми процесами та діяльністю компанії, які можуть бути покращені під контролем підприємства [25].

Для ідентифікації зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» використаємо такі методи, як SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Для формування стратегій бізнес-планування, доцільно буде використати SWOT-аналіз, за допомогою якого, можна проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз формування системи ризик-менеджменту ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий асортимент товарів та послуг; • Висока якість обслуговування; • Присутність у різних регіонах України; • Досвідчена команда співробітників; • Сучасна технологічна база; • Підвищена лояльність до клієнтів, через програми лояльності та знижки; 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція на ринку; • Невідповідність певних товарів попиту; • Високі ціни порівняно з конкурентами; • Невисока ефективність рекламної кампанії; • Сезонність попиту на певні товари.

<ul style="list-style-type: none"> • Висока рентабельність. 	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту товарів та послуг; • Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів; • Розширення ринків збуту; • Розвиток власної мережі складів та магазинів; • Розвиток нових технологій та інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність; • Зміна попиту на певні товари; • Зміна споживацьких звичок; • Зростання конкуренції; • Законодавчі обмеження та регулювання.

На підставі проведеного SWOT – аналізу для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можна зробити наступні висновки.

Переваги компанії, такі як широкий асортимент товарів та послуг, наявність великої мережі магазинів та стабільна популярність серед споживачів, дають їй конкурентну перевагу на ринку.

Можливості компанії, такі як розширення онлайн-продажів, підвищення ефективності операцій та зменшення витрат, а також розробка нових технологій та інновацій, можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства та залучити нових споживачів.

Загрози, такі як зростання конкуренції, зміни в попиті та споживацьких звичках, можуть впливати на бізнес компанії та вимагати зміни у її стратегіях та діях.

Небезпеки, такі як зміни в законодавстві та регулювання, економічні кризи та інші зовнішні фактори, також можуть впливати на бізнес компанії та вимагати від неї адаптації та змін у її стратегіях.

Отже, для запобігання ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР К» треба постійно моніторити зміни в зовнішньому середовищі, вдосконалювати свої процеси та пропонувати нові товари та послуги, що задовольняють потреби споживачів.

Для стратегічного аналізу доцільно буде використати PEST –аналіз, за допомогою якого зможемо дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**PEST –аналіз для визначення зовнішніх ризиків підприємства ТОВ
«ЕПЦЕНТР К»**

Політичний	P	Економічний	E
<ul style="list-style-type: none"> • Законодавчі обмеження та регулювання у сфері споживчих товарів та будівельних матеріалів; • Податкова політика та рівень оподаткування; • Міжнародні торговельні відносини та відкритість ринків. 		<ul style="list-style-type: none"> • Рівень економічного розвитку країни; • Вартість енергоресурсів та сировини; • Інфляційний тиск та курс валют • Рівень безробіття; • Споживча активність населення. 	
Соціальний	S	Технологічний	T
<ul style="list-style-type: none"> • Зміна споживчих уподобань та поведінки; • Рівень освіти та культури; • Рівень реклами та PR; • Демографічні тенденції; • Рівень соціальної відповідальності компанії. 		<ul style="list-style-type: none"> • Рівень технологічного розвитку в галузі побутових товарів та будівельних матеріалів; • Швидкість розвитку нових технологій; • Автоматизація процесів виробництва та продажу товарів. 	

Отже, для оцінки зовнішнього середовища ТОВ «ЕПЦЕНТР К» було обрано такі фактори:

Політичні: законодавчі обмеження та регулювання у сфері споживчих товарів та будівельних матеріалів; податкова політика та рівень оподаткування; міжнародні торговельні відносини та відкритість ринків для імпорту товарів .

Економічні: рівень економічного розвитку країни; вартість енергоресурсів та сировини; інфляційний тиск та курс валют; рівень безробіття; споживча активність населення.

Соціальні: зміна споживчих уподобань та поведінки; рівень освіти та культури; рівень реклами та PR ; демографічні тенденції; рівень соціальної відповідальності компанії.

Технологічні: рівень технологічного розвитку в галузі побутових товарів та будівельних матеріалів ; швидкість розвитку нових технологій; автоматизація процесів виробництва та продажу товарів.

PEST-аналіз для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. Політичні фактори можуть впливати на податкову політику та законодавство, що може обмежити або дати можливості для розвитку компанії. Економічний фактор дозволяє оцінити ринок та конкурентну ситуацію, а соціальний фактор дозволяє визначити споживацькі звички та цінності. Технологічний фактор дозволяє дослідити нові технології та методи виробництва. Результати PEST-аналізу допоможуть компанії підготуватися до змін у цих факторах, щоб забезпечити стабільний розвиток та запобігти ризиків.

Після проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу, можемо виявити внутрішній (табл. 2.3) і зовнішній (табл. 2.4) контекст ризику.

Таблиця 2.3

Ідентифікація внутрішніх ризиків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Категорії ризику	Джерела (фактори, причини) ризику	Ризикові події	Можливі наслідки, шкода, вигода
Виробництво	Функціональне застаріле обладнання	Підвищення кількості браку товару	Додаткові збитки, падіння прибутку, погіршення іміджу компанії
	Перевитрати сировини, палива та енергії	Збільшення матеріальних витрат	Зниження якості товару, зниження виробничої спроможності підприємства
	Надходження сировини низької якості	Низька якість продукції	Відсутність попиту, зниження ціни і прибутку
Технології	Порушення технології	Аварія	Збитки, зупинка виробництва, падіння прибутку
	Збільшення браку внаслідок порушень технології обробки сировини	Зростання собівартості виробництва продукції	Зростання цін, зменшення попиту

Фінанси	Недостатній обсяг ліквідних активів	Неплатоспроможність	Збільшення кредиторської заборгованості, що може стати причиною втрати фінансової стійкості
Кадрові	Низька кваліфікація персоналу	Зниження якості	Втрата споживачів, репутації
	Затримка заробітної плати	Зменшення кількості працюючих	Збільшення часу виробництва, зниження якості, зменшення прибутку
	Конфліктні ситуації	Погіршення прийняття управлінських рішень	Зменшення ефективності виробництва, зниження прибутку
Транспортні	Пакування	Зниження якості при транспортуванні	Зменшення прибутку
Маркетинг	Відсутність маркетингових досліджень потреб споживача	Виготовлений продукт не задовольняє потреби	Зниження попиту та прибутку, погіршення фінансового плану
Управлінські	Помилки у плануванні та розрахунках	Недовиконання поставленого плану виробництва	Зниження прибутку, перевитрати

За аналізом в табл. 2.3 можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» стикається з ризиками виробництва, технологій, фінансів, кадрів, транспорту та маркетингу. Найбільш поширеними джерелами ризиків є застаріле обладнання, перевитрати сировини, низька якість продукції, помилки у плануванні та розрахунках. Наслідки таких ризиків можуть бути великою шкодою для підприємства, включаючи збитки, зупинку виробництва, падіння прибутку та погіршення іміджу компанії. Для запобігання негативним наслідкам важливо здійснювати постійний моніторинг та аналіз ризиків та приймати необхідні заходи для їх зниження та управління.

Таблиця 2.4

Ідентифікація зовнішніх ризиків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Категорії ризику	Джерела (фактори, причини) ризику	Ризикові події	Можливі наслідки, шкода, вигода
Політико-економічні	Військовий конфлікт	Зупинка діяльності бізнесу	Зниження доходу і прибутку
	Політична криза	Підвищення курсу валюти	Припинення діяльності, банкрутство
	Енергетична криза, зростання ціна на енергетичні ресурси	Зростання собівартості	Зростання цін, зниження попиту, прибутку
Конкуренція	Зростання цін на сировину	Виникнення цінової неконкурентоспроможності	Втрата споживачів, зменшення частки ринку, зменшення прибутку
Екологічні	Пандемія	Карантинні обмеження	Банкрутство, закриття підприємства
	Небезпечна пожежна ситуація навколо підприємства	Пожежа	Знищення підприємства
Нормативно-правові	Не своєчасна сертифікація продукції	Перевірка контрольних органів	Втрата клієнтів, доходу і прибутку
Ресурсні	Сировина низької якості	Брак	Зниження якості, попиту, продаж і прибутку
Постачальні	Несвоєчасне укладання договорів	Затримки в процесі виробництва	Зниження прибутку
	Затримки на митниці	Недоотримання матеріально-технічних ресурсів	Зниження виробничої спроможності підприємства, зниження прибутку

В табл. 2.4 показані зовнішні ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства. Кожен ризик має свої джерела, причини, можливі наслідки, шкоду або вигоду для підприємства.

Політико-економічні ризики включають військовий конфлікт, політичну кризу та енергетичну кризу. Ці ризики можуть призвести до зниження доходу і прибутку, зростання собівартості та зниження попиту.

Ризики конкуренції включають зростання цін на сировину та виникнення цінової не конкурентоспроможності. Ці ризики можуть привести до втрати споживачів, зменшення частки ринку та зниження прибутку.

Екологічні ризики включають пандемію та небезпечну пожежну ситуацію. Ці ризики можуть призвести до банкрутства, закриття підприємства та знищення підприємства.

Нормативно-правові ризики включають не своєчасну сертифікацію продукції. Ці ризики можуть призвести до втрати клієнтів, доходу та прибутку.

Ресурсні ризики включають сировину низької якості. Ці ризики можуть призвести до зниження якості, попиту, продажу та прибутку.

Постачальні ризики включають несвоєчасне укладання договорів та затримки на митниці. Ці ризики можуть призвести до зниження виробничої спроможності підприємства та зниження прибутку.

Таким чином, підприємство повинно бути готове до можливих зовнішніх ризиків та мати плани дій, які дозволять зменшити можливу шкоду та максимізувати вигоду.

2.2.Стан розвитку системи ризик-менеджменту на підприємстві

Ефективна система ризик-менеджменту повинна включати такі етапи: ідентифікації ризиків, оцінку ризиків, дослідження ризиків та експертний аналіз ризиків.

Ідентифікацію ризиків було проведено в підпункті 2.1. Для оцінки потенційних ризиків та можливих помилок процесу або продукту ще до їх виникнення доцільно буде використати FMEA-аналіз.

FMEA-аналіз (англ. Failure Mode and Effects Analysis) - це методологія систематичного аналізу можливих відмов та їх наслідків у процесах, системах, продуктах або послугах з виявлення нарахування та усунення можливих проблем.[13]

FMEA-аналіз включає в себе детальний аналіз різних можливих сценаріїв відмови, оцінку їх наслідків і впливу на весь процес, систему, продукт або послугу. Метод дозволяє ідентифікувати найбільш ризикові елементи та складові, розробляти плани запобігання відмовам та плани дій у разі виникнення відмов.[7]

Для проведення FMEA-аналізу було визначено 10 найбільш вагомих ризиків: збільшення матеріальних витрат; аварія; зростання собівартості виробництва продукції; затримка доставки продукту; непередбачені витрати на вибір постачальника; зменшення кількості працюючих; зниження якості при транспортуванні; виготовлений продукт не задовольняє потреби; недовиконання поставленого плану виробництва; підвищення кількості браку товару(табл.2.5).

Таблиця 2.5

FMEA-аналіз для ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Вид ризику	Параметр значущості і наслідків S	Параметр ймовірності виникнення O	Параметр якості управління D	Ймовірність P
Вартість				
Зростання собівартості виробництва продукції	7	9	7	0,81-0,99
Збільшення матеріальних витрат	6	7	9	0,51-0,60
Непередбачені витрати на вибір постачальника	6	6	4	0,41-0,50
Час				
Аварія	5	3	2	0,10-0,24
Зменшення кількості працюючих	6	4	3	0,25-0,30

Недовиконання поставленого плану виробництва	7	5	6	0,31-0,40
Затримка доставки продукту	8	7	5	0,51-0,60
Якість				
Підвищення кількості браку товару	6	5	6	0,31-0,40
Зниження якості при транспортуванні	6	4	6	0,25-0,30
Виготовлений продукт не задовольняє потреби	4	3	8	0,10-0,24

В результаті визначених оцінок S, O і D було обчислено ПЧР. Пріоритетне число ризику (ПЧР) обчислюється шляхом перемноження оцінок S (серйозність), O (ймовірність) і D (виявлення). Цей параметр вказує на взаємозв'язок між причинами виникнення ризиків у поточний момент часу. Ризики з найвищим пріоритетним числом підлягають пріоритетному вирішенню та усуненню (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

ГМЕА-аналізу ризику аутсорсингу для ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Вид ризику	Параметр значущості наслідків S	Параметр ймовірності виникнення O	Параметр якість управління D	ПЧР
Вартість				
Зростання собівартості виробництва продукції	7	9	7	441
Збільшення матеріальних витрат	6	7	9	378
Непередбачені витрати на вибір постачальника	6	6	4	144
Час				
Аварія	5	3	2	30
Зменшення кількості працюючих	6	4	3	72
Недовиконання поставленого плану виробництва	7	5	6	210

Затримка доставки продукту	8	7	5	280
Якість				
Підвищення кількості браку товару	6	5	6	180
Низька якість продукції	6	4	6	144
Виготовлений продукт не задовольняє потреби	4	3	8	96

На основі поданих параметрів значущості наслідків S, параметрів ймовірності виникнення O та параметрів якості управління D, можна зробити висновок, що розвиток системи ризик-менеджменту на підприємстві є незадовільним.

Критичним значенням ПЧРк плануємо вважати ПЧРк=250. Відповідно, ті значення ПЧР, які вище за 250, є найбільш значущими і критичними.

За результатами аналізу, найбільш значущими ризиками є:

Зростання собівартості продукції(оцінка ПЧР 441),що може привести до зменшення маржі на продажу, тобто до зменшення прибутку компанії;

Збільшення матеріальних витрат (оцінка ПЧР 378), це може призвести до необхідності збільшення цін на продукцію, щоб компенсувати зростання витрат, що може вплинути на конкурентоспроможність компанії на ринку;

Затримання доставки продукту (оцінка ПЧР 280), що може призвести до незадоволеності клієнтів та втрати довіри до компанії, що може негативно вплинути на її репутацію та продажі.

Також належить звернути увагу на відносно високу значущість ризиків зі недовиконання поставленого плану (оцінка ПЧР 210), підвищення кількості браку товару (оцінка ПЧР 180) та непередбачені витрати на вибір постачальника (оцінка ПЧР 144).

За параметром якості управління D, відносно низькі оцінки на всіх ризиках свідчать про те, що на підприємстві потрібно розвивати систему ризик-менеджменту, щоб зменшити ймовірність виникнення ризиків та знизити їх наслідки в разі їх виникнення.

(Підприємство має підвищену увагу до ризиків, пов'язаних з вартістю, оскільки це є найбільш значущим ризиком за параметром значущості

наслідків. Також, низька ймовірність виникнення аварій і недовиконання плану виробництва може свідчити про наявність певних заходів з управління цими ризиками.

У той же час, ризики, пов'язані з якістю, мають більшу ймовірність виникнення і нижчу якість управління. Це може вказувати на необхідність покращення системи контролю якості продукції та розробки планів дій у випадку виникнення цих ризиків.

З аналізу таблиці можна зробити висновок, що в компанії необхідно покращити систему ризик-менеджменту, оскільки багато ризиків мають високу значимість наслідків та високу ймовірність виникнення, а також низький показник якості управління.

Загалом, для підприємства може бути корисним розробити більш детальну систему ризик-менеджменту, яка охоплює більш широкий спектр ризиків та забезпечує більш ефективне управління ризиками. Для цього можна провести аудит ризиків на підприємстві та розробити план дій з управління ризиками. Також важливо регулярно оцінювати ефективність системи ризик-менеджменту та вносити необхідні зміни для її постійного удосконалення.)

Для аналізу середовища можна використовувати метод складання його профілю (табл. 2.7). Даний метод включає вписування окремих факторів середовища у таблицю. Експертним шляхом надається оцінка кожному фактору за його важливість для галузі (велика - 3, помірна - 2, низька - 1), вплив на підприємство (великий - 3, помірний - 2, низький - 1, відсутність впливу - 0) та спрямованість впливу (позитивна - (+1), негативна - (-1)). Потім всі три оцінки перемножуються, що дає інтегровану оцінку, яка вказує на ступінь важливості фактору для підприємства. Ця оцінка дозволяє визначити, які фактори середовища мають найбільше значення для підприємства і заслуговують на особливу увагу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Профіль груп ризиків середовища ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерела ризику середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D = A * B * C$
1	Макросередовище			
1.Економічний	2	2	-1	-4
2.Політичний	3	2	-1	-6
3.Технологічний	2	3	+1	6
Разом				16
	Середовище безпосереднього оточення			
1.Конкуренція	2	2	-1	-4
2.Постачальники	3	2	+1	6
3.Партнери	1	2	+1	2
Разом				12
	Внутрішнє оточення			
1.Фінансові ресурси	3	3	+1	9
2.Кадровий	2	3	+1	6
3.Репутація	2	3	+1	6
Разом				21

Дана таблиця відображає профіль середовища для ТОВ "ЕПЦЕНТР К" з оцінкою важливості факторів середовища для галузі, їх впливу на підприємство, спрямованості впливу та ступеню важливості.

Загалом, за таблицею видно, що найбільший вплив на підприємство має внутрішнє оточення з оцінкою 21 бал, що обумовлено значним впливом фінансових ресурсів, кадрового потенціалу та репутації компанії.

Макросередовище має менший вплив на підприємство з оцінкою 16 балів, проте також має значення. Економічний та політичний фактори мають негативний вплив на компанію з оцінкою -4 та -6 відповідно, тоді як технологічний фактор має позитивний вплив з оцінкою 6.

Середовище безпосереднього оточення також має значення з оцінкою 12 балів, де постачальники та партнери мають позитивний вплив з оцінкою 6 та 2 відповідно, а конкуренція має негативний вплив з оцінкою -4.

Отже, в цілому, компанія ТОВ "ЕПЦЕНТР К" має значний вплив внутрішнього оточення, але також потрібно враховувати фактори

макросередовища та середовища безпосереднього оточення для успішної діяльності в галузі.



РОЗДІЛ 3.ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК–МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Система ризик-менеджменту є важливою складовою управління будь-якою компанією, включаючи ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Система ризик-менеджменту – це інституційна одиниця, яка формується з певних елементів і має своє функціональне призначення і цільову спрямованість. Тому систему ризик-менеджменту слід розглядати, як сукупність елементів, які за системної взаємодії дозволяють ідентифікувати всі можливі ризики, чинники і джерела їх виникнення, здійснити їх аналіз і оцінку з метою мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства і досягнення планових показників.[20]

У попередньому розділі було проведено аналіз ризиків, з якими стикається компанія ТОВ "Епіцентр К" ,згідно з даними цих аналізів ,можемо визначити необхідність вдосконалення існуючої системи ризик-менеджменту для підвищення ефективності управління ризиками.

Спираючись на FMEA- аналіз ,можемо прийти до висновку,що в цілому, стан системи ризик-менеджменту на ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" задовільний. Більшість ризиків оцінені як середньої значущості та ймовірності, і компанія володіє прийнятним рівнем якості управління цими ризиками. Проте, існують певні ризики, які можуть потенційно мати серйозний вплив на бізнес компанії, такі як затримка доставки продукту, зростання собівартості виробництва та недовиконання поставленого плану виробництва.

Для вдосконалення системи ризик-менеджменту на ТОВ "Епіцентр К", проведемо аналіз існуючої системи ризик-менеджменту, визначимо її недоліки та проблемні аспекти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони системи ризик-менеджменту на ТОВ "Епіцентр К"

Сильні сторони	Примітка
----------------	----------

1. Чітка політика та процедури	Компанія має встановлену політику ризик-менеджменту, яка визначає загальну стратегію управління ризиками.
2. Залученість персоналу	У компанії спостерігається висока свідомість персоналу щодо ризиків та їх впливу на бізнес. Співробітники беруть активну участь у процесі ідентифікації, оцінки та повідомлення про можливі ризики, що сприяє швидкому реагуванню та ефективному управлінню.
3. Використання інструментів	Компанія використовує ефективні інструменти для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.
Слабкі сторони	Примітка
1. Недостатня автоматизація	Якщо компанія не використовує автоматизовані системи управління ризиками, це може призвести до затримок у процесах збору, аналізу та звітування про ризики.
2. Недостатня взаємодія з постачальниками	Якщо компанія не забезпечує ефективну взаємодію з постачальниками, це може викликати ризики в поставках товарів та послуг, що може призвести до затримок у виконанні замовлень, незадовільної якості товарів та інших проблем.
3. Відсутність системного підходу в управлінні ризиками	Якщо система ризик-менеджменту не має інтегрованого та системного підходу. Це може привести до того, що окремі процеси будуть розроблятися і виконуватися окремо, без належного зв'язку та координації.

Отже, для подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту на ТОВ "Епіцентр К" слід звернути увагу на вищеназвані слабкі сторони та знайти шляхи вирішення цих проблем. Також необхідно продовжувати розвивати та вдосконалювати сильні сторони системи, щоб забезпечити ефективне управління ризиками в компанії.

Після виявлення слабких сторін системи ризик-менеджменту на ТОВ "Епіцентр К" можна запропонувати наступні шляхи вдосконалення:

1. Розглянути можливість впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління ризиками. Це допоможе автоматизувати процеси збору, аналізу та звітування про ризики, що знизить ризик людських помилок

і покращить ефективність системи.

Наприклад: провести детальний аналіз ринку програмного забезпечення для управління ризиками та обрати систему, яка відповідає потребам компанії та має необхідні функціональні можливості для автоматизації процесів ризик-менеджменту.

2. Розвинути і вдосконалити процеси комунікації та співпраці з постачальниками.

Наприклад: розробити і включити в контракти з постачальниками чіткі вимоги щодо управління ризиками. Вказуючи вимоги щодо ідентифікації та оцінки ризиків, а також вимоги до звітності та співпраці.

3. Забезпечити координацію та співпрацю шляхом створення механізмів для координації та співпраці між різними відділами та процесами.

Наприклад: встановити регулярні комунікаційні канали та засоби обміну інформацією, щоб забезпечити взаємодію та вирішення загальних ризиків.

Далі встановимо основні цілі для покращення системи ризик-менеджменту, враховуючи стратегічні інтереси компанії за допомогою розробки SMART-цілей (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**SMART-цілі для вдосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ
«ЕПЦЕНТР К»**

Цілі	S (конкретні)	M (вимірювані)	A (досяжні)	R (релевантні)	T (визначені часом)
Зниження оперативних ризиків	Зменшити кількість втрат товарів або пошкоджень активів на 10%	Вимірювати кількість втрат товарів або пошкоджень активів за річний період та порівнювати з базовим показником	Запровадити покращені процедури контролю і збереження товарів	Оперативні ризики можуть негативно впливати на фінансові показники та репутацію компанії	2024 рік

Покращення фінансової стійкості	Знизити кредитний ризик на 15%	Вимірювати кредитний ризик за річний період та порівнювати з початковим показником.	Удосконалити процеси кредитного аналізу, встановити строгі критерії видачі кредитів та розвинути систему моніторингу платежів.	Фінансова стійкість є ключовим фактором для успішної діяльності компанії.	Наступні 2 роки
Забезпечення безпеки працівників	Зменшити кількість нещасних випадків на робочому місці на 20%	Вимірювати кількість нещасних випадків за річний період та порівнювати зі стартовим показником	Впровадити регулярні навчальні програми з безпеки, перевірити технічний стан обладнання та встановити ефективні процедури повідомлення про потенційні небезпеки.	Безпека працівників є пріоритетними для ТОВ "Епіцентр К" і сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат	2024 рік
Забезпечення стійкості ланцюжка постачання	Знизити ризик переривання ланцюжка постачання на 15%	Вимірювати кількість переривань ланцюжка постачання за річний період та порівнювати зі	Впровадити стратегії диверсифікації постачальників, резервні плани постачання	Стійкий ланцюжок постачання гарантує надійну поставку товарів та послуг для задоволен	Наступні 3 роки

		стартовим показником.	я та моніторинґ постачальницької бази даних	ня потреб клієнтів.	
Покращення реагування на кризові ситуації:	Зменшити середній час відновлення після кризової події на 30%.	Вимірювати час відновлення після кризової події та порівнювати зі стартовим показником.	Розробити детальні плани дій, проводити тренування з кризового реагування та вдосконалювати комунікаційні процедури	Швидке та ефективно реагування на кризові ситуації допомагає знизити збитки	2024 рік

Цілі, сформульовані для ТОВ "ЕПЦЕНТР К", спрямовані на поліпшення системи ризик-менеджменту і мають наступні переваги:

1. Зниження оперативних ризиків спрямована на зменшення втрат товарів або пошкоджень активів на 10% протягом 2024 року. Шляхом вимірювання кількості втрат і порівняння з базовим показником можна визначити ефективність заходів з контролю і збереження товарів. Оперативні ризики можуть негативно впливати на фінансові показники та репутацію компанії, тому зниження їх має прямий вплив на систему ризик-менеджменту.

2. Покращення фінансової стійкості спрямована на зниження кредитного ризику на 15% протягом наступних двох років. Шляхом вимірювання кредитного ризику і порівняння з початковим показником можна визначити успішність вдосконалених процесів кредитного аналізу та системи моніторингу платежів. Фінансова стійкість є ключовим фактором для успішної діяльності компанії, тому покращення її сприятиме загальній системі ризик-менеджменту.

3. Забезпечення безпеки працівників спрямована на зменшення кількості нещасних випадків на робочому місці на 20% протягом 2024 року. Шляхом вимірювання кількості нещасних випадків і порівняння зі стартовим показником можна визначити ефективність навчальних програм з безпеки, перевірку технічного стану обладнання та процедур повідомлення про потенційні небезпеки. Забезпечення безпеки працівників також відіграє важливу роль у системі ризик-менеджменту, оскільки незабезпеченість безпеки може призвести до великих фінансових втрат та негативно позначитись на репутації компанії.

4. Забезпечення стійкості ланцюжка постачання спрямована на зниження ризику переривання ланцюжка постачання на 15% протягом наступних трьох років. Стійкий ланцюжок постачання гарантує надійну поставку товарів та послуг, що є важливим елементом ризик-менеджменту.

5. Покращення реагування на кризові ситуації спрямована на зменшення середнього часу відновлення після кризової події на 30% протягом 2024 року. Швидке та ефективне реагування на кризові ситуації допомагає знизити збитки і має важливе значення в системі ризик-менеджменту.

Застосування ефективного ризик-менеджменту є ключовим елементом успішного управління ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Для забезпечення безперебійної роботи компанії та мінімізації негативних наслідків ризиків вказаними у таблиці 2.6, пропонується наступний план дій:

1. Зростання собівартості виробництва продукції:

- I. Виявлення причин зростання собівартості.
- II. Проведення аналізу витрат та пошук шляхів їх оптимізації.
- III. Впровадження ефективних методів контролю витрат.

2. Збільшення матеріальних витрат:

- I. Оцінка причин збільшення матеріальних витрат.
- II. Встановлення системи контролю над матеріальними запасами та раціональне управління їх використанням.

III. Аналіз та перегляд договорів з постачальниками для отримання більш вигідних умов.

3. Непередбачені витрати на вибір постачальника:

I. Вивчення та аналіз поточної системи вибору постачальників.

II. Установлення більш прозорої процедури вибору постачальників та контролю угод.

III. Встановлення запасних варіантів постачальників для зменшення впливу непередбачених ситуацій.

4. Аварія:

I. Визначення причин аварій та виявлення слабких місць у системі безпеки.

II. Проведення профілактичного обслуговування та ремонту обладнання з метою запобігання аваріям.

III. Введення програми навчання та свідомості щодо безпеки серед персоналу.

5. Зменшення кількості працюючих:

I. Розробка плану надійного запасу робочої сили та стратегій привертання нових працівників.

II. Проведення навчання та розвитку персоналу з метою підвищення їх кваліфікації та задоволеності роботою.

6. Недовиконання поставленого плану виробництва:

I. Оцінка причин недовиконання плану виробництва.

II. Вдосконалення процесу планування та контролю виробництва.

III. Встановлення ефективної комунікації між відділами для запобігання затримок та координації робіт.

7. Затримка доставки продукту:

I. Визначення факторів, що можуть призвести до затримки доставки, таких як недостатня логістична підтримка або проблеми з постачальниками.

II. Встановлення системи контролю та моніторингу доставки, щоб виявляти можливі затримки та реагувати на них вчасно.

III. Вдосконалення комунікації з постачальниками, встановлення чітких строків та вимог до доставки продукції.

8. Підвищення кількості браку товару:

I. Аналіз причин браку та виявлення слабких місць у виробничому процесі.

II. Впровадження контролю якості на різних етапах виробництва для виявлення дефектів та їхнього усунення.

III. Проведення навчання та підвищення уваги персоналу до якості продукції.

9. Низька якість продукції:

I. Визначення стандартів якості та вимог до продукції.

II. Впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва.

III. Постійне навчання та підвищення свідомості персоналу щодо важливості якості продукції.

10. Виготовлений продукт не задовольняє потреби:

I. Вивчення потреб та очікувань клієнтів.

II. Вдосконалення процесу дизайну та розробки продукції з урахуванням потреб споживачів.

III. Запровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами для отримання відгуків та вдосконалення продукції.

Цей план дій слід розглядати як загальний керівний документ, який потребує подальшого уточнення та адаптації до конкретних особливостей ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Важливо провести детальний аналіз ризиків, визначити конкретні заходи та відповідальних за їх виконання, а також встановити систему моніторингу та оцінки ризиків для забезпечення ефективного управління ризиками.

У цілому, результати дослідження підтверджують актуальність впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Однак, для успішної реалізації запропонованих рекомендацій і досягнення поставлених цілей, необхідно врахувати деякі аспекти:

1. Провести аналіз ресурсів, які будуть залучені до впровадження системи ризик-менеджменту. Доцільно забезпечити наявність необхідних фінансових, технічних та людських ресурсів для успішної реалізації проекту.

2. Постійно оцінювати ефективність системи та проводити аналіз результатів. При необхідності вносити корективи у систему з метою її вдосконалення і досягнення найкращих результатів.

3. Забезпечити поетапне впровадження системи ризик-менеджменту. Рекомендується почати з пілотного проекту, щоб перевірити ефективність запропонованих методів та засобів управління ризиками на обмеженій області діяльності підприємства. Поступово розширювати обсяги і охоплення системи на всі структурні підрозділи.

4. Враховувати специфіку діяльності ТОВ "ЕПЦЕНТР К" при впровадженні системи ризик-менеджменту. Рекомендується адаптувати методологію та інструменти до конкретних потреб та особливостей підприємства.

5. Постійно вдосконалювати систему ризик-менеджменту на основі досвіду. По завершенні впровадження системи слід провести оцінку її ефективності та здійснити необхідні зміни та вдосконалення для досягнення оптимальних результатів.

Отже, вдосконалення системи ризик-менеджменту на ТОВ "ЕПЦЕНТР К" передбачає реалізацію широкого спектру заходів. Вони включають такі заходи, як: створення команди з управління ризиками з представниками кожного відділу компанії, постійний моніторинг та оновлення інформації про ризики та ефективність заходів, регулярне оцінювання ефективності та внесення необхідних змін, впровадження системи звітності та комунікації, запобігання кризовим ситуаціям через розробку планів надійності та кризового управління. Додатково, важливими етапами є встановлення системи моніторингу та оцінки ризиків, аналіз результатів управління та зворотного зв'язку для вдосконалення стратегій та планів, а також запровадження культури управління ризиками шляхом навчання, системи мотивації та

створення сприятливого середовища для співпраці та обміну інформацією щодо ризиків всередині компанії. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню управління ризиками та забезпеченню стійкого розвитку ТОВ "ЕПІЦЕНТР К".



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження було сформульовано пропозиції щодо удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Проведений аналіз підтвердив актуальність формування такої системи для забезпечення стійкості та ефективності підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

В першому розділі дипломної роботи було проаналізовано та описано теоретичні аспекти понять "ризик" та "ризик-менеджмент". Було зроблено огляд наукової літератури та визначено ключові аспекти цих понять. Це дозволило сформулювати теоретичну базу для подальшого дослідження.

У другому розділі було визначено як зовнішні, так і внутрішні ризики на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Зовнішні ризики включають фактори зовнішнього середовища, такі як політичні, економічні та соціокультурні чинники. Внутрішні ризики пов'язані з особливостями діяльності самого підприємства. Результатом завдання є сформований перелік зовнішніх та внутрішніх ризиків, які впливають на підприємство.

У третьому, проектно-рекомендаційному розділі було проведено оцінку стану системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К". В процесі дослідження були проаналізовані існуючі практики управління ризиками на підприємстві, визначено їх ефективність та виявлені проблемні аспекти.

В результаті аналізу було виявлено, що система ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К" потребує покращень. Були ідентифіковані прогалини та недоліки, такі як відсутність чіткої структури системи, недостатня увага до моніторингу ризиків, відсутність планів реагування на непередбачувані ситуації та недостатня участь керівництва у процесі ризик-менеджменту.

На основі проведеного аналізу та враховуючи виявлені проблеми, були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Було запропоновано впровадження чіткої

структури системи, залучення відповідальних осіб до моніторингу ризиків, розроблення планів реагування на ризикові ситуації та активну участь керівництва у процесі ризик-менеджменту. Ці заходи сприятимуть покращенню управління ризиками та забезпеченню стійкості підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережний І. Г. Управління ризиками. Харків, 2019. 114 с.
2. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та операційні ризики» [Електронний ресурс]. Ефективна економіка, 2012. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>
3. Бочковський А.П. «Людський фактор» та ризик виникнення небезпек: випадковість чи закономірність. Одеса: Юридична література, 2015. – 137 с
4. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. 2013. №5. С. 282–291
5. Вітлінський В. В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: Навч.-метод. посіб. Для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ. 2000. 292 с.
6. Вітлінський В. В. Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 384 с.
7. Вітлінський В. В. Ризику менеджменті. К.: Борисфен-М, 1996. 336 с.
8. Вітлінський В.В., Маханець Л.Л. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. 432 с.
9. Головний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К»
URL: <https://epicentrk.ua/>
10. Гончаров І.В. Ризики та прийняття управлінських рішень Х.: ХПІ, 2003. 150 с.
11. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. 2018. №11. С. 42.
12. Грачов В.І., Коюда Т.П. Класифікація ризиків та управління ними. Фінанси України. 2002. №10. с.56-60.

13. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 312 с.
14. Економічний ризик: методи оцінки та управління : Навч. посібник / за ред. Васильєвої Т. А., Кривич Я. М. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с
15. Живко З. Б., Черевко О. В., Зачосова Н. В. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства навчальний посібник [Електронний ресурс]. 2019. 120 с.
URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream>
16. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 220 с.
17. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент [Електронний ресурс]. 2021.
URL: <http://er.dduvs.in.ua/bitstream>
18. Клименюк М.М., Брижань І.А. Управління ризиками в економіці К.: Просвіт, 2000. 220 с.
19. Коленда Н. В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018.№15. с.221 - 224
20. Коленда, Н. В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.[Електронний ресурс]. Економіка та управління підприємствами, 2018. №15. URL:<http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту К.: «Академвидав». 2003. 416 с.
22. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1. С. 44-52.
23. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посібник К.: Академвидав, 2007. 464 с.

24. Манжонс І. О., Шевченко А. А. Особливості управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту: теоретичний [Електронний ресурс]. 2019.

URL:http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D0%BE%D1%81,%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf.

25. Мороз В. М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент навчальний посібник. Харків: НТУ "ХП", 2018. 140 с.

26. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2019. 180 с.

27. Найт Ф.Х. Поняття ризику та невизначеності . THESIS. № 5. 1994.

28. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства . Соціальна економіка. 2015. №12. – С. 148–153.

29. Пікус Р.В. Оцінка підприємницького ризику. Фінанси України. 2010. №5. – с.88.

30. Ризик-менеджмент:навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». [Електронний ресурс].

URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3be8995-acd3-4ab8-928f-1c5ff30f3584/content>

31. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств . 2013. № 15. с. 155 – 160.

32. Сахарцев І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства. К.:Кондор,2008. 380 с.

33. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності . Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79

34. Старостіна А.О.,Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.
35. Тюленєва Ю.В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності . Проблеми науки. 2010. №1. с.39-45.
36. Управління підприємницьким ризиком /за ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль : «Економічна думка», 1999. 224 с.
37. Шегда А. В., Головатенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 271 с.
38. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику: навчальний посібник К.: ИНЭКС, 1997. 170 с.
39. Damodatan A. Strategic Risk Taking: A Frame work for Risk Management .Pensylvania : Pearson Prentice Hall, 2008. 408 p.
40. Gregory M. Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives (Wiley and SAS Business Series). New York:Wiley ,2008. 180 p.
41. Moore A., Keith H. Rukovodstvo po bezopasnosti biznesa. Prakticheskoye posobiye po upravleniyu riskami [Business Security Guide. A practical guide to risk management]. М .: Filin,1998. 328 p.