

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Збалансування методів управління ризиками на підприємстві»**

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

Студента 4 курсу 9 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»

Дяченка  
Ігоря Олександровича

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**

ВСТУП .....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «Епіцентр», м. Київ .....	13
2.1. Зовнішній і внутрішній контекст ризиків підприємства .....	13
2.2. Аналіз фінансових ризиків підприємства.....	20
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «Епіцентр», м. Київ .....	25
3.1. Обґрунтування заходів з управління ризиками.....	25
3.2. Збалансування методів прийняття управлінських рішень в умовах ризиків .....	30
ВИСНОВОК.....	37
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	40

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку світової економіки основним критерієм економічного розвитку є використання досягнень науки і науково-технічного прогресу у виробництві нових видів товарів і послуг з метою забезпечення зростаючих потреб і вимог людини.

У той же час сучасному стану України притаманний занепад виробництва на більшості підприємств, згортання наукових досліджень, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку інноваційної діяльності, низькі конкурентоспроможність продукції і темпи економічного розвитку.

Проблеми ризиків викликають сьогодні інтерес з боку фахівців. Наслідком цього стала величезна кількість робіт, присвячених проблемам ідентифікації ризиків, формування процесу ризик-менеджменту, обґрунтування методів аналізу і зниження рівня ризиків. Початком такого дослідження стали переклади різних монографій зарубіжних авторів. Вітчизняна наука протягом довгих років не виявляла цікавості до проблем економічної теорії нестабільності, наслідком якої є ризики.

Кожне підприємство має свої власні переваги в діяльності, а також власні специфічні прийоми управління ризиками та їх зниження. Поки ще далеко не усі вітчизняні підприємці до кінця усвідомили неминучість ризику і важливість його постійного урахування. Тим часом, уміле управління ризиками істотно підвищує шанси підприємства в успішному веденні діяльності і значно зменшує небезпеку фінансового краху.

**Мета роботи полягає** в розробці теоретичних положень і практичних пропозицій щодо збалансування методів управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження були визначені **такі завдання:**

1. узагальнити сутність поняття «ризики підприємства»;
2. визначити методи управління ризиками;

3. вивчити загальну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
4. визначити зовнішній і внутрішній контекст ризиків в діяльності підприємства
5. створити основні пропозиції щодо розвитку методів управління ризиками у ТОВ «Епіцентр К»;
6. оцінити як запропоновані заходи вплинуть на діяльність підприємства.

**Об'єктом дослідження** є методи управління ризиками ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи збалансування і розвитку методів управління ризиками на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань здійснювалось з використанням **наступних методів**: загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація (для характеристики методів управління ризиками на підприємстві); методи логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція (для дослідження сутності поняття «управління ризиками»); методи економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, групування, класифікації (для виявлення проблем управління ризиками на підприємстві підприємства).

**Інформаційною базою** роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють господарську діяльність в Україні; наукові публікації українських вчених з управління ризиками, монографічні дослідження; електронні ресурси світової мережі Internet.

**Науковою новизною роботи** є узагальнення теоретичних положень науковців із визначення сутності поняття «управління ризиками».

**Практичне значення** одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні рекомендацій відповідно до специфіки та проблем управління ризиками ТОВ «Епіцентр К».

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління ризиками підприємства – це стратегія, спрямована на виявлення, оцінку та підготовку до можливих втрат, небезпек та інших можливостей заподіяння шкоди, які можуть перешкодити діяльності та цілям організації та/або призвести до втрат.

Управління корпоративними ризиками використовує цілісний підхід і вимагає ухвалення рішень на рівні керівництва, які можуть не обов'язково мати сенс для окремого бізнес-підрозділу або сегменту. Таким чином, замість того, щоб кожен бізнес-підрозділ відповідав за власне управління ризиками, пріоритет надається нагляду в масштабах усієї фірми.

Сучасні підприємства стикаються з різноманітним набором ризиків та потенційних небезпек. Управління корпоративними ризиками вимагає від корпорацій виявлення всіх ризиків, з якими вони стикаються. Це також змушує керівництво вирішувати, якими ризиками слід активно керувати.

Структура управління ризиками визначає вісім основних компонентів, які визначають, як компанія має підходити до створення власних методів управління ризиками (табл. 1.1).

Управління ризиками підприємства у бізнесі включає методи і процеси, використовувані організаціями для управління ризиками та використання можливостей, пов'язаних з досягненням їх цілей [12].

Управління ризиками підприємства забезпечує основу для управління ризиками, яка зазвичай включає ідентифікацію конкретних подій або обставин, що мають відношення до цілей організації (загроз і можливостей), їх оцінку з точки зору ймовірності та величини впливу, визначення стратегії реагування та процес моніторингу. Виявляючи та активно усуваючи ризики та можливості, підприємства захищають та створюють цінність для своїх зацікавлених сторін, включаючи власників, співробітників, клієнтів, регулюючі органи та суспільство загалом.

Таблиця 1.1

## Основні компоненти управління ризиками на підприємстві

Тип	Опис
Внутрішня ситуація	Внутрішнє середовище компанії – це атмосфера та корпоративна культура всередині компанії, створена її співробітниками. Це встановлює пріоритет того, яка схильність компанії до ризику та філософія керівництва щодо прийняття ризику. Внутрішнє середовище може бути встановлене найвищим керівництвом або правлінням і доведене до відома всієї організації, хоча часто воно відображається в діях усіх співробітників.
Постановка завдань	Оскільки компанія визначає свою мету, вона має встановити цілі, які підтримують місію та цілі компанії. Потім ці цілі мають бути узгоджені з готовністю компанії до ризику. Наприклад, амбітна компанія, яка поставила далекосяжні стратегічні плани, повинна усвідомлювати, що ці високі цілі можуть бути пов'язані як із внутрішніми, так і зовнішніми ризиками. У відповідь компанія може погодити заходи, які необхідно вжити, з тим, чого вона хоче досягти, наприклад, найняти додатковий персонал регулюючих органів для областей розширення, з якими вона зараз не знайома.
Ідентифікація подій	Позитивні події можуть вплинути на компанію. З іншого боку, негативні події можуть негативно позначитися на можливості підприємства продовжувати своєї діяльності. Ці високі ризики можуть створювати ризики для операцій (наприклад, стихійні лиха, які змушують офіси тимчасово закритися) або стратегічні (наприклад, державне регулювання забороняє основний асортимент продукції компанії).
Реагування на ризики	Компанія може реагувати на ризик такими чотирма способами: 1. Компанія може уникнути ризику. Це призводить до того, що компанія припиняє діяльність, яка викликає ризик, оскільки компанія скоріше відмовиться від переваг діяльності, ніж ризик. Прикладом запобігання ризику є закриття компанією лінійки продуктів та припинення продажу певного товару. 2. Компанія може знизити ризик. Це призводить до того, що компанія продовжує займатися діяльністю, але докладє зусиль для мінімізації ймовірності чи величини ризику. Прикладом зниження ризику є компанія, що залишає лінійку продуктів відкритою, але більше інвестує в контроль якості або навчання споживачів, як правильно використовувати продукт. 3. Компанія може поділити ризик. Це призводить до того, що компанія рухається вперед так, як є з поточним профілем ризиків діяльності. Проте компанія використовує незалежну третю сторону, щоб розділити потенційні збитки в обмін на комісію. Прикладом поділу ризиків є купівля страхового полісу. 4. Компанія може прийняти ризик. Це призводить до того, що компанія аналізує потенційні результати та визначає, чи варто з фінансової точки зору застосовувати методи пом'якшення наслідків. Прикладом ухвалення ризику є компанія, яка підтримує лінійку продуктів без будь-яких змін в операціях та розподілі ризиків.

Оцінка ризику	На додаток до розуміння того, що може статися, структура деталізує крок оцінки ризику, розуміючи ймовірність та фінансовий вплив ризиків. Це включає не тільки прямий ризик (тобто стихійне лихо робить офіс непридатним для використання), але й залишковий ризик (тобто співробітники можуть не відчувати себе в безпеці, повертаючись до офісу). Незважаючи на складність, структура спонукає компанії розглядати кількісну оцінку ризиків, оцінюючи відсоткову зміну виникнення та вплив долара.
Дії контролю	Дії контролю — це дії, які вживає компанія для створення політик і процедур, що забезпечують виконання керівництвом операцій при одночасному зниженні ризиків. Контрольні заходи, часто звані внутрішнім контролем, поділяються на два різні типи процесів: 1. Передбачені превентивні заходи контролю, щоб не допустити будь-якої дії. Ці елементи управління спрямовані на зниження ризику шляхом запобігання певним подіям. Прикладом превентивного контролю є клавіатура або фізичний замок, що перешкоджає проникненню всіх працівників у секретну зону. 2. Дії оперативно-розшукового контролю здійснюються для розпізнавання вчинення ризикованої дії. Незважаючи на те, що подію дозволено відбутися (або вона не мала статися, але все ж таки відбулася), засоби детективного контролю можуть попередити керівництво, щоб забезпечити виконання відповідних наступних дій. Приклад детективного контролю є сигналізація для приміщення або всього приміщення.
Інформація та комунікація	Інформаційні системи повинні мати можливість збирати дані, корисні для керівництва, щоб краще зрозуміти профіль ризиків компанії та управління ризиками. Це означає, що не слід робити винятків для відділів, які випереджають інші; всі аспекти діяльності компанії мають постійно контролюватись. Крім того, деякі з цих даних повинні бути проаналізовані та передані співробітникам, якщо вони мають відношення до зниження ризику. Спілкування із співробітниками підвищує ймовірність більшої зацікавленості у процесах та захисті активів компанії.
Моніторинг	Компанія може звернутися до внутрішнього комітету або зовнішнього аудитора для перевірки своєї політики та практики. Це може містити аналіз того, що фактично виконується, порівняно з тим, що пропонується у директивних документах. Це також може спричинити отримання зворотного зв'язку, аналіз даних компанії та інформування керівництва про незахищені ризики.

Джерело: [3,19]

Управління ризиками є важливим елементом стратегічного управління будь-якою організацією та має бути вбудоване у поточну діяльність бізнесу.

Обов'язки керівництва включають архітектуру або інфраструктуру ризиків, документування процедур або протоколів управління ризиками, навчання, моніторинг та звітність щодо ризиків та заходів з управління ризиками [22].

Основні функції управління ризиками у великих корпораціях, які можуть брати участь у програмі, зазвичай включають [32]:

- Стратегічне планування – виявляє зовнішні загрози та конкурентні можливості, а також стратегічні ініціативи щодо їх усунення.
- Маркетинг - розуміє цільового клієнта, щоб забезпечити відповідність продукту чи послуги вимогам клієнта.
- Відповідність та етика – контролює дотримання кодексу поведінки та керує розслідуваннями шахрайства.
- Бухгалтерський облік або фінансову відповідність – спрямовує оцінку Сарбейнса-Окслі за розділами 302 та 404, яка визначає ризики фінансової звітності.
- Юридичний відділ – керує судовими розглядами та аналізує нові правові тенденції, які можуть вплинути на організацію.
- Страхування – забезпечує належне страхове покриття для організації
- Казначейство – забезпечує достатність коштів для задоволення потреб бізнесу, одночасно керуючи ризиками, пов'язаними з ціноутворенням на товари або обміном іноземної валюти.
- Забезпечення операційної якості – перевіряє, чи перебуває операційний результат у межах допусків.
- Управління операціями – забезпечує повсякденну роботу бізнесу та виявлення пов'язаних з ним перешкод для їх усунення.
- Кредит - гарантує, що будь-який кредит, наданий клієнтам, відповідає їх платоспроможності.
- Служба підтримки клієнтів - гарантує, що скарги клієнтів обробляються швидко, а причини відмови від продукції повідомляються операційним підрозділам для усунення.
- Внутрішній аудит - оцінює ефективність кожної з перерахованих вище функцій управління ризиками і рекомендує поліпшення системи ризик-менеджменту.



Для ефективного ризик-менеджменту на підприємстві вважаємо за доцільне створення відділу управління ризиками. Основні обов'язки цієї структурної одиниці, у тому числі для персоналу та інших користувачів (включаючи співробітників, консультантів та підрядників), з метою успішної реалізації стратегії управління ризиками та процесів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Ролі та обов'язки працівників відділу управління ризиками

Ролі	Покладені обов'язки
Директор програми (ДП)	нагляд за ризиками діяльності управління. моніторинг ризиків та планів реагування на ризики. затвердження рішення щодо фінансування планів реагування на ризики. моніторинг управлінських рішень. рекомендації щодо здійснення контролю рішень
Менеджер проектів	надання допомоги у контролі ризику діяльності управління надання допомоги у створенні організаційних повноважень для всіх заходів щодо управління ризиками. своєчасне реагування на ризик фінансування.
Службовий	сприяння здійснення управління ризиками (службовець не відповідає за визначення ризиків, чи успіх індивідуальних планів реагування на ризики). необхідність заохочення активної позиції щодо прийняття рішень щодо відповідних заходів реагування на ризики для «власників» ризиків і менеджерів відділів. адміністрування та підтримання прихильності зацікавлених сторін, процес управління ризиком забезпечення регулярної координації та обміну інформацією щодо ризику між усіма зацікавленими сторонами, управління ризиками, які перебувають у зареєстрованому реєстрі ризиків (базі даних). рекомендації (навчальний план) управління ризиками. розвиток знань персоналу та підрядників у галузі діяльності з управління ризиками.
Секретар	функції секретаря виконує службовець відділу ризиків або чергуються між усіма співробітниками. Функції включають: планування та координація зустрічей; підготовка порядку денного засідання, пакети оцінки ризику та протоколи засідань. отримання та відстеження статусу запропонованих видів ризику. виконання початкової оцінки запропонованих видів ризику визначення найбільш важливого. регулярна координація та комунікація ризику обміну інформацією з усіма заінтересованими сторонами

Джерело: [3,4]

Функції управління ризиками полягають у організації взаємодії з існуючими підрозділами організаційної структури. Функції управління

ризиками формуються для функціональних областей, які мають вирішальне значення успішної реалізації поставлених завдань.

Усі функціональні відділи чи бізнес-процеси, не охоплені, оцінюються і розглядаються, службовцям задля забезпечення адекватної поведінки щодо появи ризику. Ідентифікація ризиків є процес визначення того, які події можуть вплинути на діяльність підприємства, та документування їх характеристик [5]. Важливо, що ідентифікація ризику є процесом, що повторюється. Перша ітерація є попередньою оцінкою та перевіркою щодо ризиків команди, при необхідності, з ідентифікатором ризику. Друга ітерація включає презентацію, перегляд і обговорення. Процес управління ризиками включає три окремих етапи за характеристикою ризиків: виявлення, оцінка та коригування та підтвердження.

Ризик-менеджмент в ідеальній організації має бути інтегрований у всі процеси, має стати невід'ємною частиною будь-якого процесу ухвалення рішення. На практиці управління ризиками часто здійснюється силами відокремленого підрозділу, що призводить до його відірваності від ключових бізнес-процесів.

Управління ризиками [12] має здійснюватися на різних рівнях управління – це дозволить компанії якнайкраще контролювати ризики та вживати превентивних заходів. Саме тому ризик-менеджмент має бути інтегрованою, а не самостійною системою всередині організації.

Найбільшу увагу ризик-менеджменту слід приділяти при прийнятті рішень щодо найбільш значимих для розвитку організації питань — при стратегічному плануванні та зміни в політиках компанії, при впровадженні нових проектів, процесів та процедур перед великими фінансовими інвестиціями чи оптимізаційними заходами.

З погляду практики ризик-менеджмент можна розділити за сферами його застосування, які відповідають усім можливим напрямам діяльності організації [31]: ресурсне планування та управління активами; зміни в організаційних бізнес-процесах, пов'язаних із технологіями або управлінням;

дослідження та розробки; управління якістю продукції та процесів; екологія та охорона безпеки праці; інформаційна безпека; управління взаємодією з постачальниками та партнерами організації; аналіз ринкових тенденцій та запитів потенційних споживачів; управління проектами.

Стратегія ризик-менеджменту є мистецтвом управління ризиками підприємства в умовах невизначених господарських ситуацій, що базується на прогнозуванні ризиків та впровадженні методів їх зниження. Така стратегія включає у собі правила, основі яких приймаються ризикові рішення та методи визначення варіантів їх вирішення.

Основні методи управління ризиками: ухилення від ризику, його ухвалення, диверсифікація, обмеження, забезпечення, хеджування, передача (аутсорсинг), страхування ризику [21].

Ухилення ризику. У практиці роботи компанії є великі ризики, зменшити які буває просто неможливо. Це ризик банкрутства, ризик виникнення звинувачення у заподіянні шкоди, ризик передчасної смерті працівників тощо. Навіть якщо вони можуть бути зменшені частково, це практично не знижує небезпеки наслідків їх реалізації. Суть даного методу полягає в тому, щоб не здійснювати операцій, пов'язаних із суттєвими для організації ризиками.

Ухвалення ризику. Застосування цього підходу передбачає пошук компромісу між очікуваною вигодою (рівнем прибутковості) від певної операції та пов'язаним із нею ризиком (розміром потенційних збитків).

Управлінські заходи в даному випадку зводяться до того, щоб порівняти всі плюси та мінуси угоди та забезпечити обсяг власного капіталу, який убереже організацію від дефолту у разі збитків під впливом ризиків і який власники готові втратити заради збереження свого бізнесу.

Зменшити можливі збитки під час прийняття ризику може допомогти диверсифікація - розподіл капіталовкладень між різними видами діяльності, результати яких безпосередньо пов'язані. Підприємство, зазнаючи збитків за одним видом діяльності, може отримати прибуток за рахунок іншого виду.

Диверсифікація дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Обмеження ризиків, як правило, супроводжує ухвалення ризику та передбачає проведення комплексних адміністративних заходів щодо розмежування повноважень (сфер компетенції) між окремими посадовими особами, структурними підрозділами організації та органами управління. Ідея полягає в офіційному закріпленні за окремими особами права ризикувати в межах встановленої суми, у встановлені строки та у певних цілях. У банківському середовищі такі обмеження називають лімітами.

Забезпечення ризику. Суть даного підходу полягає у отриманні особою, яка здійснює управління ризиком, пріоритетного та беззастережного права відшкодувати потенційні збитки за рахунок заздалегідь визначеного джерела – забезпечення. Види забезпечення можна розділити на наступні категорії:

- 1) гарантії (поруки) третіх осіб;
- 2) заклад цінностей;
- 3) заставу матеріального майна;
- 4) запорука прав вимоги.

Передача ризику (аутсорсинг). Відповідальність за виникнення несприятливих подій доручається сторонню організацію. Передача відповідальності зазвичай складає основі договору.

Страховання передбачає зниження участі, котрий іноді повна відмова самої фірми у покритті збитків з допомогою перекладання ризику на страхову компанію за певну плату (страхову премію). Самострахування означає створення фондів чи резервів у разі настання несприятливого результату подій.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР», М. КИЇВ

### 2.1. Зовнішній і внутрішній контекст ризиків підприємства

Компанія «Епіцентр К» – це національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів та європейськими стандартами обслуговування.

У гіпермаркетах «Епіцентр К» представлено товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва. Товар поставляється у гіпермаркети як власним виробництвом, так і за допомогою співпраці з понад 1000 постачальниками продукції.

Гіпермаркети «Епіцентр К» розраховані на всі категорії клієнтів і можуть задовільнити навіть найвишуканіше смаки покупців. Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Асортимент товарів: авто товари, будівельні матеріали, вироби з дерева, вироби з металу, деко (посуд, текстиль, подарунки), декор. Шпалери. Фарби., електротехніка, епік – дитячі товари, інструменти, канцтовари, меблі, кухні, побутова техніка, побутова хімія, особиста гігієна, покриття для підлоги, плитка, садовий центр

Формування асортименту товарів у роздрібній торговельній мережі потребує не тільки встановлення гіпермаркетах групового і видового асортименту, раціонального розміщення його в окремих гіпермаркетах, але і постійного регулювання та систематичного контролю за дотриманням його повноти і стабільності.

Це досягається шляхом розробки і впровадження в практику роботи гіпермаркетів обов'язкових асортиментних переліків товарів.

Асортимент товарів у гіпермаркетах з часом змінюється під впливом виробництва та купівельного попиту населення.

Глибоке вивчення цих змін та врахування їх у повсякденній роботі дозволяє працівникам сфери торгівлі вносити відповідні корективи в асортиментні переліки товарів, формуючи оптимальний асортимент у гіпермаркетах.

Основними напрямками досягнення раціональної організації торгово-технологічного процесу в магазині є:

- широке впровадження прогресивних методів і технології продажу товарів та обслуговування покупців;
- раціональна планування приміщень магазину та застосування сучасного високопродуктивного торгово-технологічного обладнання;
- забезпечення безперебійного постачання магазину товарами, які користуються стійким споживчим попитом;
- розробка оптимальних схем розміщення і викладення товарів у торговельному залі;
- механізація та автоматизація трудомістких процесів;
- застосування сучасних технологічних засобів управління рухом товарів, його комп'ютеризація.

Всі технологічні операції, виконувані в магазині, діляться на три групи:

- пов'язані з продажем і обслуговуванням покупців – викладка товарів у торговельному залі, відбір або відпуск товарів, розрахунково-касові операції, надання додаткових послуг;
- пов'язані зі зберіганням товарних запасів – приймання товарів, їх переміщення до місця зберігання, зберігання запасів у встановленому розмірі та асортименті;
- пов'язані з підготовкою товарів до продажу – обробка товарів, переміщення в торговий зал.

Неодмінною умовою успішного функціонування підприємства є побудова ефективного стратегічного управління. На діяльність ТОВ «Епіцентр К» можуть впливати як внутрішні так і зовнішні середовища.

Внутрішнє середовище характеризується наступними особливостями.

- Значний досвід роботи в галузі будівництва та продажу будівельних матеріалів, що дозволяє їм мати кваліфікований персонал;
- Розгалужена мережа магазинів по всій Україні, що дозволяє їй забезпечувати високу наявність товарів;
- Висококваліфікований персонал, який забезпечує високі стандарти обслуговування;
- Достатність фінансових ресурсів для фінансування своєї діяльності та розвитку;
- Використання передових технологій та обладнання, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та послуг.

З'ясування контексту ризику – це визначення внутрішніх і зовнішніх параметрів, які беруться до уваги при поводженні з ризиками. В табл. 2.1 і 2.2 подано ідентифікацію груп факторів внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків в діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

## Групи факторів зовнішнього контексту ризиків ТОВ «Епіцентр К»

Групи факторів ризику	Характеристика
1. Політичні ризики	Зміни у законодавстві, нові податки та інші регуляторні зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
2. Економічні ризики	Зміни в ринковій конкуренції, коливання валютних курсів, зменшення попиту на товари та послуги підприємства.
3. Технологічні ризики	Швидкий розвиток технологій та їх застосування на ринку, що може призвести до застарівання продукції підприємства. Використання передових технологій конкурентами може зробити продукцію підприємства неконкурентоздатною.
4. Соціальні ризики	Зміни у споживацьких попитах та тенденціях, які можуть вплинути на попит на товари та послуги підприємства, зниження купівельної спроможності населення, зменшення населення через міграційні процеси в країні, котрі пов'язані із війною.
5. Екологічні ризики	Зміни у законодавстві про екологію та відповідальність за забруднення навколишнього середовища. Підвищення забруднення і погіршення екології через війну.

Таблиця 2.2

## Групи факторів внутрішнього контексту ризиків ТОВ «Епіцентр К»

Групи факторів ризику	Характеристика
1. Операційні ризики	Недоліки у виробничому процесі, невідповідність стандартам та правилам безпеки, можливість виникнення аварій на підприємстві
2. Фінансові ризики	Зміни в економічному середовищі та управління фінансами підприємства.
3. Людські ризики	Низький рівень мотивації працівників, недостатні кваліфікації, можливість виникнення конфліктів між співробітниками.
4. Інформаційні ризики	Кібербезпеки, зупинки і збої в роботі інформаційних систем.

Ідентифікація ризиків дозволяє встановити основні межі, у яких необхідно управляти ризиками.

Порядок проведення PEST-аналізу ризиків. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу ризиків:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.
3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» - сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактору на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.



Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані ризики зовнішнього середовища. PEST-аналіз наведено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

## PEST – аналіз зовнішніх ризиків для ТОВ «Епіцентр К»

P		E	
- законодавча база;	5	- стан економіки країни взагалі;	5
- державне галузеве регулювання;	4	- інфляція;	3
- кредитна політика держави;	3	- корупція;	4
- формування парламенту України	5	- витрати на енергію та водопостачання	5
Разом	17	Разом	17
S		T	
- демографічні зміни;	5	- державна технологічна політика;	4
- екологія середовища;	3	- значні зміни в НТП;	3
- відношення до перетворень	3	- нові технології та їх вплив на підприємство	4
Разом	11	Разом	11

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Торговельна діяльність підприємства важлива галузь економіки, яка заключає в собі багато аспектів та факторів, котрі впливають на його функціонування.

Аналізуючи основні дані роботи ТОВ «Епіцентр К» можна сказати, що вся діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку та рентабельності.

Середньоспискова чисельність працівників у звітному році зменшилась на 6 осіб. Ефективність використання активів, в першу чергу, вимірюється показниками рентабельності та оборотності. Економічний зміст показників рентабельності зводиться до прибутковості діяльності підприємства.

Результати аналізу показників рентабельності «Епіцентр К» подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності «Епіцентр К» (тис.грн) у 2020–2022 рр.

Назва показника	Роки			Приріст		
	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2020 / 2022	2021 / 2020	2021 / 2022
Рентабельність активів	0,291	2,847	2,354	2,556	-0,493	2,063
Рентабельність оборотних активів	4,369	6,506	5,435	2,137	-1,071	1,066
Рентабельність власного капіталу	0,704	5,247	5,284	4,543	0,037	4,58
Рентабельність продажу	2,762	2,077	2,335	-0,685	0,258	-0,427
Рентабельність чистих активів	0,373	5,19	4,957	4,817	-0,233	4,584

Аналізуючи діяльність «Епіцентр К», можемо спостерігати збільшення загальної рентабельності активів у 2021 році порівняно з 2020 р. на 2,063% (станом на 31.12.2022 показник становив 2,354%).

За 2022 р. порівняно з відповідним періодом 2019 р. рентабельність власного капіталу та чистих активів також збільшилася – на 4,58% та 4,584% відповідно.

Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Епіцентр К» стало зростання рентабельності оборотних активів на 1,066%.

На наступному етапі проведемо дослідження стану ділової активності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.7).

Таким чином, варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства «Епіцентр К» протягом 2020–2022 рр. зменшився на 0,448. У зв'язку зі скороченням оборотності дебіторської заборгованості спостерігаємо зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 7 днів.

Таблиця 2.7

## Показники ділової активності «Епіцентр К» за 2020–2022 рр.

Назва показника	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Оборотність дебіторської заборгованості	4,989	5,154	4,541	0,165	-0,613	-0,448
Оборотність кредиторської заборгованості	7,892	5,796	4,215	-2,096	-1,581	-3,677
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	73	71	80	-2	9	7
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	46	63	87	17	24	40
Оборотність постійних активів	4,986	8,048	8,825	3,062	0,777	3,839
Оборотність активів	1,201	2,254	1,841	1,053	-0,413	0,64
Оборотність чистих активів	1,556	3,107	3,709	1,551	0,602	2,153
Оборотність товарно-матеріальних запасів	11,37	11,73	7,636	0,36	-4,094	-3,734
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	32	31	48	-1	17	16
Тривалість операційного циклу, днів	105	102	128	-3	26	23

Також упродовж 2020–2022 рр. спостерігаємо зменшення оборотності кредиторської заборгованості на 3,677, що вплинуло на зростання періоду погашення кредиторської заборгованості на 40 днів.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,64.

Негативною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» є скорочення оборотності товарно-матеріальних цінностей на 3,734, що вплинуло на збільшення періоду оборотності ТМЦ на 16 днів [14].

Варто відзначити, що зростання оборотних активів сталося за рахунок збільшення грошових коштів на 1590 тис. грн, або на 2,11%, та інших оборотних активів на 148 тис. грн, або на 493,33%.

Для характеристики інтенсивності процесу відтворення основних засобів у ТОВ «Епіцентр К» застосовують такі показники: коефіцієнт введення, коефіцієнт вибуття та коефіцієнт приросту.

Варто відзначити, що позитивним у зміцненні фінансового стану треба вважати підвищення частки оборотних активів, що зменшує ризик

компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів.

Так, упродовж 2020-2022 рр. відбулося збільшення оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» на 72748 тис. грн, або на 100,55%. Також доцільно проаналізувати структуру оборотних активів.

Варто відзначити, що в структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 65,60% у 2020 р., 57,97% у 2021 р. та 45,54% у 2020 р.

Отже, протягом 2020–2022 рр. відбулося зростання активів ТОВ «Епіцентр К» на 67439 тис. грн, або на 60,17%.

Про приріст обсягу активів, що відображає зміну економічного потенціалу підприємства, його фінансової ваги на ринку. Зміна активів може спостерігатися в абсолютних (+67439 тис. грн) та відносних (+60,17%) величинах.

Приріст активів (з урахуванням індексу інфляції) є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Позитивним у зміцненні фінансового стану треба вважати підвищення частки оборотних активів, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів.

Підсумовуючи проведене дослідження, варто відзначити, що протягом 2020–2022 рр. відбулося зростання активів ТОВ «Епіцентр К» на 67439 тис. грн, або на 60,17%. Слід відзначити, що зростання активів балансу ТОВ «Епіцентр К» було здійснено за рахунок збільшення величини оборотних активів на 72748 тис. грн, або на 100,55%.

Також у 2022 р. порівняно з 2020 р. відбулося скорочення величини необоротних активів на 5413 тис. грн, або на 13,62%.

## **2.2. Аналіз фінансових ризиків підприємства**

Враховуючи нормативні документи обрані найбільш вагомими індикаторами: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності (стабільності), коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії для оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.8).

Тому для відносної оцінки фінансового ризику необхідно провести аналіз критеріїв, наведених у табл. 2.8

Таблиця 2.8

## Фінансові показники-індикатори ризику підприємства

Назва показників (коефіцієнтів)	Спосіб розрахунку	Нормативне значення	„Квадрат – ТОВ «Епіцентр» за 2022 рік
Поточної ліквідності	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\geq 0,7 - 0,8$	1,61114
Абсолютної (термінової) ліквідності	$\frac{\text{Грошові засоби}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\geq 0,2 - 0,25$	0,695868
Маневреності власних коштів	$\frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	$\geq 0,5$	0,028371
Фінансової незалежності (стабільності)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\geq 0,2$	0,955888
Автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}}$	$\geq 0,5$	33,59258

Було проведено аналіз фінансових показників-індикаторів ризику підприємства. Як бачимо абсолютна ліквідність більше ніж маневреність власних коштів ТОВ «Епіцентр».

Далі для оцінки економічного ризику та моніторингу симптомів його появи, а саме ризику банкрутства, можна скористатись показниками банкрутства. Згідно із Законом України “Про банкрутство”, як критерії виявлення ризику банкрутства використовують наступні фінансові показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними засобами і коефіцієнт відновлення (втрата) платоспроможності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Нормативні значення показників оцінки структури балансу організації

Показники	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Не менше 2
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Не менше 0,1
Коефіцієнт відновлення платоспроможності за шість місяців	Не менше 1,0

Отже, як бачимо з табл. 2.9 найменшим є коефіцієнт відновлення платоспроможності за шість місяців. Найбільшим є коефіцієнт поточної ліквідності за 2022 рік.

Для оцінки ризику банкрутства і кредитоспроможності підприємств в економічно розвинених країнах використовуються різні аналітичні та класифікаційні моделі.

Найбільш поширеною з них є аналіз Альтмана [8]. Ця модель розроблена за допомогою дискримінантного аналізу статистичних даних підприємств-банкрутів. Лінійна модель Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (2.1)$$

де  $X_1$  – відношення оборотних активів до суми активів (ф1.260/ф1.640);

$X_2$  – нерозподілений прибуток до суми активів (ф1.350/ ф1.640);

$X_3$  - операційний прибуток до суми активів (ф2.105/ф1.640);

$X_4$  - ринкова ціна акцій до заборгованості;

$X_5$  - обсяг реалізації до суми активів (ф2.10/ф1.640).

Ймовірність банкрутства, згідно з наведеним показником Альтмана, для американських підприємств оцінюється за наступною шкалою: 1,8 і менше – досить висока; 1,81- 2,7 – висока; від 2,8 - 2,9 – можлива; від 3 і вище – дуже низька.

Якщо  $Z < 1,81$ , то підприємство стане банкрутом через 1 рік – з ймовірністю 95%; через 3 роки – з ймовірністю 48%; через 4 роки – з ймовірністю 30%; через 5 років – з ймовірністю 30% .

Для ТОВ «Епіцентр» на кінець 2022 року:

$$Z = 1,2*(616,1/8668,9) + 1,4*(-213,5/8668,9) + 3,3*(-102,8/8668,9) + 0,6*0$$

$$+ (1726,7/8668,9) = 0,21085.$$

Згідно розрахунків  $Z = 0,21085$ . Так, як  $Z < 1,81$ , то ТОВ «Епіцентр» не загрожує банкрутство.

Ця модель має і переваги, а саме: простота у застосуванні, в тому числі у підготовці статистичних даних; результат розрахунку отримується у вигляді інтегрованого показника, що дає змогу порівняти з показниками інших господарських об'єктів; незначні витрати на розрахунок.

Проте ця модель розрахована на підставі статистичних даних американських організацій, і застосування коефіцієнта Альтмана для оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств не дасть можливості отримати об'єктивні результати.

Підприємствам, акції яких не котуються на біржі, рекомендується взяти для розрахунку балансову вартість акцій, а сама модифікована формула матиме такий вигляд [31]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5. \quad (2.2)$$

Балансова вартість акцій розраховується так: сума активів за мінусом зобов'язань та вартості привілейованих акцій.

Для ТОВ «Епіцентр» на кінець 2022 року:

$$Z = 0,71 \cdot (616,1/8668,9) + 0,847 \cdot (-213,5/8668,9) + 3,107 \cdot (-102,8/8668,9) + 0,42 \cdot 0 + 0,995 \cdot (1726,7/8668,9) = 0,19144.$$

Згідно розрахунків  $Z = 0,19144$ . Так, як  $Z < 1,81$ , то ТОВ «Епіцентр» не загрожує банкрутство.

Проте більш важливою для оцінки ризику банкрутства підприємств, які функціонують на теренах СНД, є чотирифакторна R-модель [24], яка має вигляд:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (2.3)$$

де R – показник ризику банкрутства організації;

K<sub>1</sub> – відношення оборотного капіталу до активів (ф1.260/ф1.640);

K<sub>2</sub> – відношення чистого прибутку до власного капіталу (ф2.190/ф1.380);

K3 – відношення виручки від реалізації до активів (ф2.10/ф1.640);

K4 – відношення чистого прибутку до витрат (ф2.190/ф2.180).

За допомогою R-моделі можна прогнозувати банкрутство на три квартали з ймовірністю 81% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ймовірність банкрутства організації відповідно до значення R моделі

R	Ймовірність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна (90-100)
0-0,18	Висока (60-80)
0,18-0,32	Середня (35-50)
0,32-0,42	Низька (15-20)
Більше 0,42	Мінімальна (до10)

Джерело: [3]

Для ТОВ «Епіцентр» на кінець 2022 року:

$$R = 8,38 \cdot (616,1/8668,9) + (-102,8/8286,5) + 0,054 \cdot (1726,7/8668,9) + 0,63 \cdot 0 = 0,5939.$$

Таким чином, було зроблено прогнозування банкрутства на останні три роки. Так, як  $R = 0,5939$ , то рівень банкрутства мінімальний.

Описаний метод відносної оцінки ризику є найбільш доступним та оперативним. Тому підприємство, у якого відсутні необхідні ресурси для проведення більш детального кількісного аналізу ризиків, може користуватись запропонованою низкою фінансових показників-індикаторів ризику та критеріїв ймовірності банкрутства.



### Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «Епіцентр», м. Київ

#### 3.1. Обґрунтування заходів з управління ризиками

Управління ризиками є важливою складовою успішного функціонування, оскільки дозволяє знижувати втрати та збільшувати можливості для досягнення поставлених цілей та забезпечення репутації.

Ефективне управління ризиками передбачає такі заходи, як [12]:

- ретельний аналіз своєї діяльності та визначення можливих ризиків;
- розробку стратегії управління ризиками, яка визначає способи управління ризиками, ресурси, необхідні для їх реалізації;
- використання різноманітних технологій, наприклад, програмні засоби, для аналізу ризику;
- підготовку персоналу з питань управління ризиками та стимулювання ініціативи;
- здійснення моніторингу управління ризиками;
- захист інформації та кібербезпека;
- створення резервного фонду для непередбачуваних витрат та ризиків.

Для обґрунтування напрямів управління ризиками проводимо SWOT – аналіз, який покаже сильні і слабкі сторони ТОВ «Епіцентр К», а також появу загроз і можливостей ззовні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

O	Можливості	S	Сильні сторони
1	Зростання числа кваліфікованих фахівців у сфері надання послуг	1	Незначна кількість претензій
2	Використання більш досконалих технологій, сучасних засобів комунікації	2	Асортимент
3	Освоєння нових ринків і сегментів ринку	3	Музичний супровід
4	Постійне впровадження і освоєння нових технологій в обслуговуванні клієнтів	4	Організація і проведення святкових урочистостей

T	Загрози	W	Слабкі сторони
1	Можливість появи нових конкурентів і посилення уже існуючих позицій	1	Низька капіталізація і слабка ресурсна база в порівнянні з конкурентами
2	Зміни в перевагах клієнтів	2	Невикористання маркетингового інструментарію в поточній роботі
3	Зростаючий конкурентний тиск, розширення мережі конкурентів	3	Відсутність системи повітря, системи вентиляції
4	Розширення товарного асортименту конкурентами	4	Низька культура спілкування персоналу з відвідувачами
5	Активна рекламна кампанія конкурентів.	5	Високий рівень цін по відношенню до конкурентів
6		6	Низька звукоізоляція

Важливо пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності. Так, не використана конкурентна перевага може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити перед підприємством додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю ж загрозу.

На базі табл. 3.1 побудуємо матрицю рішень як результат SWOT-аналізу.

Матриця SWOT пропонує чотири можливих стратегії для «Епіцентр К».

В цілому, ці стратегії рівнозначні між собою, кожен з них можна буде застосувати на даному етапі розвитку компанії. Однак, між цими стратегіями є і суттєві відмінності, про що доцільно наголосити.

Стратегія, яка попадає в поле СіМ (подальший розвиток і завоювання нових сегментів ринку, залучення нових клієнтів), ґрунтується на застосуванні сильних сторін компанії для реалізації потенційних можливостей, і є найбільш агресивною.

Застосування даного варіанту стратегії може бути обумовлено амбіціями компанії, за умови вже існуючого домінуючого положення. В іншому випадку, реалізація стратегії подібного роду може стати дуже ресурсозатратною для ТОВ «Епіцентр К». Це обумовлює збільшення сегменту та попиту на ринок.

Стратегія (поле СіЗ) більш консервативна. В даному випадку мова йде про зосередження на вже наявних перевагах, а так само на загрозах, які можуть підстерігати компанію в найближчому майбутньому.

Тобто, «Епіцентр К» має дуже багато наявних переваг.

Стратегія (поле СЛіМ) є пошуком можливостей для усунення слабкостей компанії. Найбільший акцент тут робиться на можливі нововведення та зміни, які можуть призвести до позитивної динаміки в розвитку компанії, і реабілітувати ті аспекти ведення бізнесу, в яких спостерігалася необхідність поліпшення. Тобто, ТОВ «Епіцентр К» потребує нових змін, для позитивної динаміки.

Стратегія (поле СЛіЗ) є найбільш консервативною із запропонованих. Зосередження на позбавленні від слабкостей з метою уникнути можливих загроз призведе до зміцнення позицій компанії на ринку.

Як бачимо, діяльність ТОВ «Епіцентр К» дуже на високому рівні попиту. Але, кожне підприємство слід вдосконалювати, тому на ТОВ «Епіцентр К» слід запроваджувати нові нововведення та зміни.

Внаслідок SWOT – аналізу ідентифіковано ризики, що загрожують бізнесу підприємства ТОВ «Епіцентр К», та шляхи їх зниження (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

## Ризики та шляхи їх зниження ТОВ «Епіцентр К»

Джерела ризику	Ризики	Спосіб реагування
Технологічні ризики	1. Поламки обладнання.	Заздалегідь підготувати фінансові ресурси для ремонту та зміни обладнання. Мати в наявності кваліфікованих працівників, які зможуть вчасно виявити проблему та визначати її проблему.
	2. Поява більш сучасних технологій.	Залучити фахівців до розробки і впровадження інноваційних технологій, що може зменшити ризик невдалого впровадження нових технологій.

	3.Порушення технологій.	Використання сучасних технологій та інформаційних систем для оптимізації бізнес-процесів та зниження ризиків виробництва
Виробничі ризики	1.Неналежне утримання приміщень та обладнання.	Встановити систему резервного живлення та забезпечити наявність резервних систем, щоб забезпечити задовільну роботу системи повітря та систем вентиляції.
	2.Негативний вплив на довкілля.	Розробка та впровадження програми з екологічної безпеки, що дозволяє знизити вплив діяльності на довкілля.
	3.Зниження запланованих обсягів виробництва і реалізації продукції.	Покращення системи управління ризиками, яка включає в себе аналіз ризиків, оцінку наслідків ризиків та вибір отриманих способів їх управління.
Маркетингові ризики	1. Зниження попиту	Вдосконалення та оновлення системи контролю якості продукції та послуг.
	2. Зниження купівельної спроможності населення	Вдосконалення своєї маркетингової стратегії (вибір продукту або послуг, зниження цін).
	3. Зниження цін конкурентами	Впровадження системи моніторингу конкурентоспроможності та аналізу ринку.
Обслуговування клієнтів	1.Негативна реакція клієнтів	Впровадити систему моніторингу соціальних мереж та відгуків споживачів.
	2.Недостатній рівень кваліфікації працівників	Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників шляхом регулярного навчання.
	3.Зміна вимог клієнтів	Оновити систему контролю якості, на всіх етапах виробництва, що зменшить ризик виникнення недоліків та неприємностей із споживачами.

Заходи з управління ризиками дозволяють зменшити вплив ризиків на бізнес та зберегти ресурси.

Аналіз та оцінка ризиків дозволяє виявити потенційні загрози та оцінити рівень їх впливу на бізнес компанії. Це дозволяє забезпечувати передбачуваність та підготовку до можливих негативних дій.

Розробка стратегії управління ризиками дає змогу завчасно планувати та визначати шляхи зменшення впливу ризиків, а також визначити способи їхнього управління та використання можливостей.

Використання різноманітних технологій дозволяє полегшити процес управління ризиками та забезпечити точні та ефективні рішення.

Підготовка персоналу з питань управління ризиками дозволяє забезпечити вміння та знання необхідні для ефективного управління ризиками.

Здійснення моніторингу управління ризиками дозволяє виявити можливі недоліки та вдосконалювати свою стратегію управління ризиками.

Захист інформації та кібербезпека є надзвичайно важливими аспектами управління ризиками, особливо в епоху цифрової трансформації. Такі заходи допомагають запобігти витоку конфіденційної інформації та інших кібератак;

Створення резервного фонду для непередбачуваних витрат та ризиків може допомогти забезпечити фінансову стійкість компанії в умовах негативних зовнішніх чинників.

На основі проведеного аналізу ризиків можна запропонувати наступні заходи для обмеження або пом'якшення ризиків на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

1. Розробити та впровадити політику управління ризиками на всіх рівнях підприємства, щоб вчасно приймати необхідні рішення.
2. Оновити систему контролю якості на всіх етапах виробництва, що зменшить ризик виникнення недоліків та неприємностей зі споживачами.
3. Впровадити систему моніторингу соціальних мереж та відгуків споживачів.

4. Встановити систему резервного живлення та забезпечити наявність резервних систем, щоб забезпечити задовільну роботу системи повітря та системи вентиляцій.

5. Залучити фахівців для розробки і впровадження інноваційних технологій у сфері виробництва, що може зменшити ризик невдалого впровадження нових технологій.

6. Покращення системи управління ризиками, яка включає в себе аналіз ризиків, оцінку наслідків ризиків та вибір отриманих способів їх управління.

7. Постійно оновлювати та вдосконалювати систему управління ризиками відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Крім того, для зменшення ризиків можна розглянути такі заходи:

- Вдосконалення системи контролю якості продукції та послуг.
- Впровадження системи моніторингу конкурентоспроможності підприємства та аналізу ринку.
- Використання сучасних технологій та інформаційних систем для оптимізації бізнес-процесів та зниження ризиків виробництва.
- Вдосконалення системи фінансового управління та контролю за фінансовими ресурсами.
- Розробка та впровадження програми з екологічної безпеки, що дозволяє знизити вплив діяльності на довкілля.
- Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників.

При успішній реалізації цих заходів можна очікувати зниження рівня ризику та підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».

### **3.2. Збалансування методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику**

Будь-яке підприємство функціонує під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. Ризик і невизначеність є джерелом як прибутку,

так і втрат.

Тому одна з актуальних проблем, що вимагають рішення, - це попередження ризику і, насамперед, рівня втрат. На основі вищевикладених методик аналізу, оцінки ризику і моделювання на основі моделей надійності систем, керівник повинний приймати управлінське рішення. Алгоритм адаптації прийняття рішення до ризику для ТОВ «Епіцентр К» можна застосувати як зображено на рис. 3.1 [21].

Збалансування методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику включає в себе різноманітні підходи, які дозволяють оцінити ризики та прийняти рішення на основі об'єктивних даних. Кількісні методи допомагають визначити ймовірність виникнення ризиків та їх вплив на бізнес. Одночасно, якісні методи дозволяють збирати дані від різних зацікавлених осіб та аналізувати їх думки та переконання, що може допомогти уникнути недооцінки певних ризиків та забезпечити більш точне прийняття рішень.

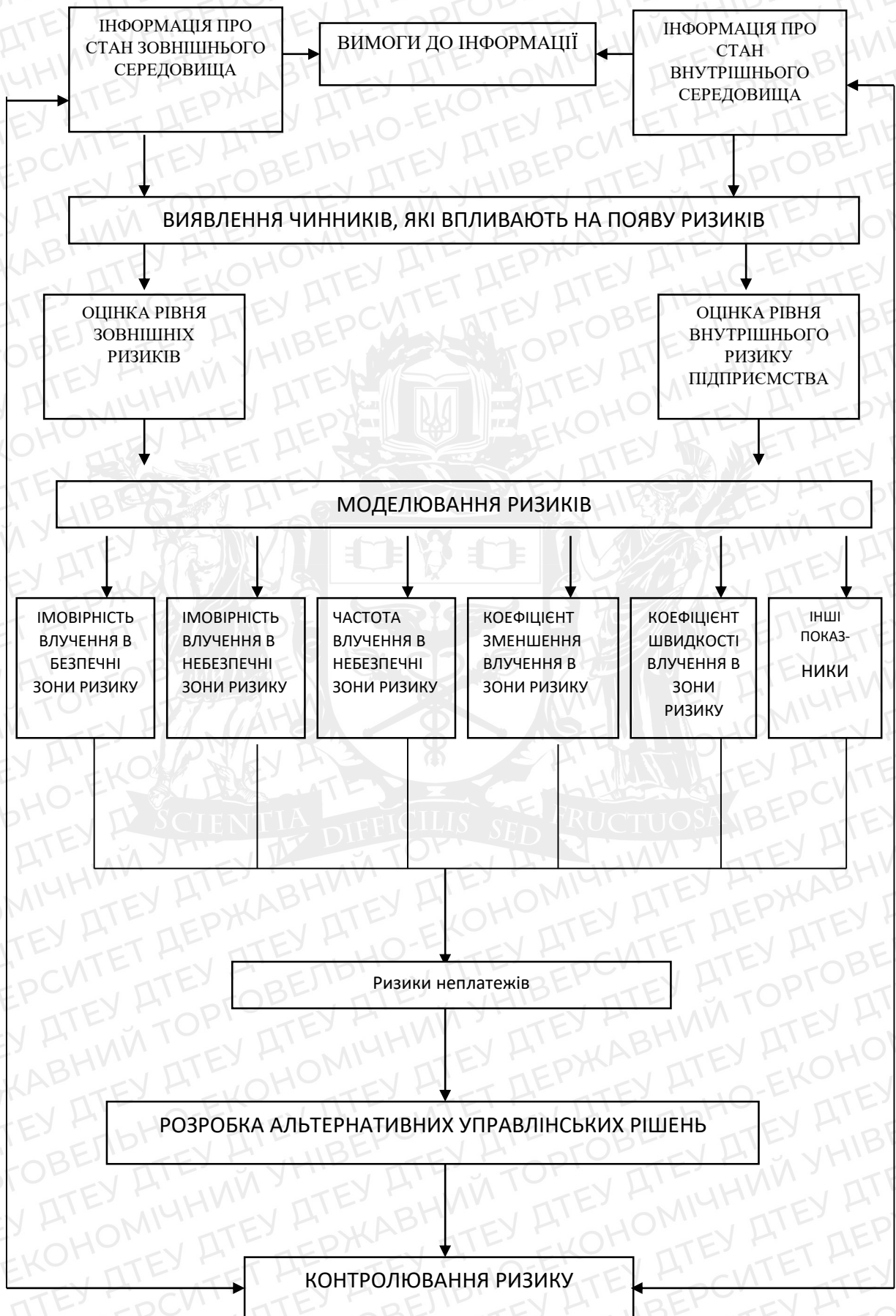


Рис. 3.1 Збалансування методів управління рішень в умовах ризику



Збалансування методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику [15,23] включає в себе застосування різних методів для зменшення ризиків та забезпечення стійкості діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

## Методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику

Назва методу	Характеристика методу
Кваліфікаційні методи	Дає можливість оцінювати роботу працівника з терміну його кваліфікації, знань і навичок.
Кількісні методи	Включають математичні моделі та статистичні методи для оцінки ризиків та прийняття рішень та дозволяють розрахувати ймовірність виникнення ризиків та їх вплив на діяльність компанії.
Ризик-менеджмент	Включають систематичне ідентифікування та оцінку ризиків, розробку стратегій для зменшення ризиків.
Системний аналіз	Дозволяє розглянути проблему як систему, включаючи всі взаємозв'язки та елементи, дозволяє виявити залежність між ризиками та розробити оптимальні рішення.
Бізнес-аналіз	Дозволяє детально проаналізувати бізнес-процеси та ідентифікувати ризики на кожному етапі, виявити слабкі місця та пропозиції для їх поліпшення.
Страховання	Дозволяє зменшити ризик, забезпечує захист від можливих збитків та ризиків, що можуть виникнути в майбутньому.
Моніторинг ризиків	Дозволяє оперативно реагувати на можливі ризики та зменшувати їх вплив на діяльність компанії.
Залучення експертів	Допомагає в ідентифікації та оцінці ризиків, а також в розробці ефективних стратегій управління ними.

Враховуючи всі ризики та зменшуючи їх вплив на діяльність компанії можливо досягти оптимального результату при прийнятті управлінських рішень в умовах ризику.

Пропозиції щодо зменшення ризиків підприємства ТОВ «Епіцентр К»

1. Варто враховувати, що ризики є необхідно складовою бізнесу.
2. Повністю уникнути їх неможливо, але зменшити їх вплив можливо за допомогою виваженою та ефективного управління ризиками.

3. Важливо забезпечити постійний моніторинг ризиків, оцінювати їх вплив на бізнес та розробляти ефективні стратегії управління ними, для забезпечення ефективного управління ними.

4. Варто враховувати, що врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє зменшувати можливі ризики та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

5. Залучати всіх зацікавлених сторін компанії, включаючи керівництво, співробітників та партнерів для ефективного управління ризиками.

6. Кожна зацікавлена сторона повинна розуміти свого роль у зменшенні ризику та приймати необхідні заходи для забезпечення успішної діяльності компанії в умовах невизначеності та змін.

Таблиця 3.4

## Обґрунтування методів управління ризиками

Джерела ризику	Ризики	Методи управління ризиками
Технологічні ризики	1. Поламки обладнання.	Метод ризик-менеджменту, дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до можливих ризиків і вчасно реагувати на них, що зменшує можливі збитки та встати.
	2. Поява більш сучасних технологій.	Бізнес-аналіз, включає в себе збір та аналіз даних, вивчення ринку та конкурентної ситуації та рекомендації для оптимізації процесів.
	3. Порухення технологій.	Моніторинг ризику, включає в себе виявлення потенційних ризиків, аналіз та оцінку впливу на підприємство, прийняття рішень щодо запобігання або зменшення ризиків.
Виробничі ризики	1. Неналежне утримання приміщень та обладнання.	Залучення експертів, які мають певний досвід та знання для отримання консультацій та рекомендацій щодо ризиків та можливих шляхів їх управління.

	2.Негативний вплив на довкілля.	Залучення експертів, які мають певний досвід та знання для отримання консультацій та рекомендацій щодо ризиків та можливих шляхів їх управління.
	3.Зниження запланованих обсягів виробництва і реалізації продукції.	Системний аналіз, який допомагає в розробці оптимальних стратегій управління та плануванні дій на майбутнє.
Маркетингові ризики	1. Зниження попиту	Моніторинг ризику, включає в себе виявлення потенційних ризиків, аналіз та оцінку впливу на підприємство, прийняття рішень щодо запобігання або зменшення ризиків.
	2. Зниження купівельної спроможності населення	Моніторинг ризику, включає в себе виявлення потенційних ризиків, аналіз та оцінку впливу на підприємство, прийняття рішень щодо запобігання або зменшення ризиків.
	3. Зниження цін конкурентами	Моніторинг ризику, включає, аналіз та оцінку впливу на підприємство, прийняття рішень щодо запобігання або зменшення ризиків.
Обслуговування клієнтів	1.Негативна реакція клієнтів	Моніторинг ризику включає, аналіз та оцінку впливу на підприємство, прийняття рішень щодо запобігання або зменшення ризиків.
	2.Недостатній рівень кваліфікації працівників	Кваліфікаційний метод, дає можливість точно визначити, наскільки кваліфікованою є працівник
	3.Зміна вимог клієнтів	Моніторинг ризику, включає в себе виявлення потенційних ризиків, аналіз та оцінку впливу на підприємство, прийняття рішень щодо запобігання або зменшення ризиків.

Збалансування методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику для ТОВ "Епіцентр К" може включати комбінацію різних підходів. Наприклад, менеджмент може використовувати аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, щоб з'ясувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що стоять перед ним. Для максимального зменшення ризику, можна також застосовувати моделі, такі як теорія ймовірності та аналіз ризиків, щоб визначити ймовірні наслідки різних сценаріїв та розробити плани дій відповідно. Крім того, важливо приділяти увагу етиці та законності у прийнятті рішень та залучати до процесу вирішення проблем різних зацікавлених сторін, які можуть бути позиціоновані як ключові гравці підприємства.



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі в результаті аналізування загальної характеристики ТОВ «Епіцентр К» було визначено зовнішній і внутрішній контекст ризиків, обґрунтовано заходи з управління ризиками, визначено методи управління ризиками.

В роботі узагальнено сутність поняття «управління ризиками підприємства». Управління ризиками підприємства розглядається як стратегія, спрямована на виявлення, оцінку та підготовку до можливих втрат, небезпек та інших можливостей заподіяння шкоди, які можуть перешкодити діяльності та цілям організації та/або призвести до втрат.

Також були визначені методи управління ризиками. Основними методами управління ризиками визначено наступні: ухилення від ризику, його ухвалення, диверсифікація, обмеження, забезпечення, хеджування, передача (аутсорсинг), страхування ризику.

Досліджено діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К». Протягом 2020–2022 рр. відбулося зростання активів ТОВ «Епіцентр К» на 67439 тис. грн, або на 60,17%. Зміна активів може спостерігатися в абсолютних (+67439 тис. грн) та відносних (+60,17%) величинах. Приріст активів (з урахуванням індексу інфляції) є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку.

Проаналізовано фінансові ризики підприємства. Для оцінки фінансового стану підприємства обрані найбільш вагомі показники-індикатори: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії. Аналіз цих показників показав, що абсолютна ліквідність більша ніж маневреність власних коштів ТОВ «Епіцентр К».

Для оцінки ризику банкрутства, як критерії виявлення ризику банкрутства використані такі фінансові показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними засобами і коефіцієнт

відновлення (втрати) платоспроможності. Оцінка показала, що найбільшим є коефіцієнт поточної ліквідності.

Оцінено ризик банкрутства і кредитоспроможності ТОВ «Епіцентр К» за допомогою аналізу Альтмана та чотирифакторної R – моделі. Зроблено висновки, що ТОВ «Епіцентр К» банкрутство не загрожує.

Визначено зовнішній та внутрішній контекст ризиків. З'ясування контексту ризику – це визначення внутрішніх і зовнішніх параметрів, які беруться до уваги при поводженні з ризиками. Групи факторів зовнішнього контексту ризиків: політичні ризики, економічні ризики, технологічні ризики, соціальні ризики, екологічні ризики. Групи факторів внутрішнього контексту ризиків: операційні ризики, фінансові ризики, людські ризики, інформаційні ризики.

Обґрунтовано заходи з управління ризиками. Ефективне управління ризиками передбачає такі заходи: ретельний аналіз своєї діяльності та визначення можливих ризиків; розробку стратегії управління ризиками; використання різноманітних технологій для аналізу ризику; підготовку персоналу з питань управління ризиками та стимулювання ініціативи; здійснення моніторингу управління ризиками; захист інформації та кібербезпека; створення резервного фонду для непередбачуваних витрат та ризиків.

Створено пропозиції щодо методів управління ризиками, які стосуються наступного: варто враховувати, що ризики є необхідно складовою бізнесу; повністю уникнути їх неможливо, але зменшити їх вплив можливо за допомогою виваженою та ефективного управління ризиками; важливо забезпечити постійний моніторинг ризиків, оцінювати їх вплив на бізнес та розробляти ефективні стратегії управління ними, для забезпечення ефективного управління ними; варто враховувати, що врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє зменшувати можливі ризики та забезпечувати стабільний розвиток компанії; залучати всіх зацікавлених сторін компанії, включаючи

керівництво, співробітників та партнерів для ефективного управління ризиками; кожна зацікавлена сторона повинна розуміти свою роль у зменшенні ризику та приймати необхідні заходи для забезпечення успішної діяльності компанії в умовах невизначеності та змін.

Отже, збалансування методів управління ризиком має велике значення, тому що дає можливість оцінити рівень ризику в конкретній ситуації під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К».



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістов Г.В., Дерябіна М.А. Ліквідація взаємних боргів підприємства та фінансова стабілізація. ЕКО. 2017. №2. С.145 -149.
2. Антикризове фінансове управління підприємством : Навч. посіб. / С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій та ін. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 203 с.
3. Антонюк Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук. – К.: Изд-во КНЕУ, 2010. – 394 с.
4. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками: навч. курс. Київ: Ніка-Центр, 2006. 448 с.
5. Баранов-Кучма М. Комплексна оцінка конкурентності суб'єктів інвестиційної діяльності. Економіка України. №1. С.89
6. Барановський В. До концепції переходу України на модель сталого розвитку. Економіка України. №7. С. 78-83.
7. Блайер А. та інші. Ризик коливання курсу валюти під час укладання угод у сфері зовнішньої торгівлі. К.: "Україна". 106 с.
8. Вербицька Г. Л. Вплив чинників інвестиційного ризику на розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств / Г. Л. Вербицька // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 35–41.
9. Бочарніков В.П. та ін. Прогнозні комерційні розрахунки та аналіз ризиків на Fuzzy for Excel. К.: ІНЕКС. 159 с.
10. Білик М.Д. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.
11. Бузько І.Р. Економічний ризик (методи аналізу, оцінки та обмеження). Донецьк: ІЕП НАН України. 330 с.
12. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2018. – 292 с.



13. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. -К.: ТОВ "Борисфен-М". 336 с.
14. Герасимчук О.О., Тимошенко З.І., Шейко С.В. Філософські основи менеджменту та бізнесу: Курс лекцій; навч. посібник. К.: Вид-во Укр. фін. ін-ту менедж. і бізнесу, 2016. 111 с.
15. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посібник [Текст]. Харків: НТУ «ХПІ», 2002. 160 с.
16. Гранатур В.М. Економічний ризик: сутність, методи виміру, шляхи зниження. - М.: «Справа та Сервіс», 2014. 112 с.
17. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 64 с.
18. Деєва І.Е. Сутність та класифікація екологічних ризиків. Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Вип. 49. Донецьк, ДонДТУ, 2015. -С. 219-229
19. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей. М.: Прогрес, 1978. 494 с.
20. Кочетков В.М., Шипова Н.А. Економічний ризик та методи його виміру: Навчальний посібник. К.: Європ.ун-т фінансів, інформ.систем, менеджм. і бізнесу. 68 с.
21. Купер, Д. Ф., Грей, С. і Реймонд, Г. Рекомендації щодо управління ризиками проекту: Управління ризиками у великих проектах. 2005 рік.
22. Левченко М.О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств /М. О. Левченко/Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». - 2009. - №5. Т. 2. - с. 174-178.
23. Лепа Р. М., Тимохин В. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві :теорія та практика : монографія. НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. 262 с.

24. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз. навч. посібник для ВНЗ (рек. МОН України) -2008. – с.336.
25. Марцин В.С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства //Економіка, фінанси, право. – К., 2009. - №7. – С.26-29.
26. Мазаракі О.О. та ін. Економіка торговельного підприємства. К.: Хрещатик, 2016. 800 с.
27. Михальчук А. В., Вербицька К. С. Підприємницький ризик: функції, методи оцінки та шляхи зниження ризику. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 162-168.
28. Міронова Л.О., Атамас П.Й. Методичні підходи діагностики банкрутства підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики Вип. 114. - С. 99-105.
29. Подільчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. №457. С. 23-32.
30. Рансдорф М. Секрети успіху та завдання менеджменту на сучасному етапі // Проблеми теорії та практики управління. №6. - С. 94-100.
31. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. [Текст]. К.: «Політехніка», 2009. 200 с.
32. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 412 с.
33. Україна та світова економіка: оцінка ризиків та рекомендації щодо економічної політики. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Київ, 2004. 85 с.
34. Управління підприємницьким ризиком [Текст] / За заг. ред. д.ек.н. Д.А. Штефанича. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.

35. Фісун І. В. , Ярова Г. М. Страхування: Навч. посіб. Київ, 2011. 232 с.
36. Християновський В.В., Полшков Ю.М., Щербина В.П. Економічний ризик та методи його вимірювання. Донецьк: ДонДУ, 2005. 250 с.
37. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 260 с.
38. Чернова Г.В. Практика управління ризиками лише на рівні підприємства., 176 с.
39. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління :навч. посібник; за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2008. 271 с.

