

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ризиками господарської діяльності підприємства»

(За матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м.Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Гарант освітньої
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Кольміченко Наталії
Олександрівни

Федулова Ірина
Валентинівна

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління ризиками господарської діяльності підприємства»

(За матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м.Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

Кольміченко Наталії

Олександрівни

Федулова Ірина

Валентинівна

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Управління ризиками господарської діяльності підприємства»

Структура роботи. Робота викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 3 рисунків; 0 додатків, список використаних джерел нараховує 40 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Мета дослідження. Дослідження і розроблення заходів, спрямованих на покращення управління ризиками в діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м.Київ.

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

- визначення сутності ризику в господарській діяльності підприємства;
- класифікація ризиків господарської діяльності підприємства;
- дослідження методів та інструментів управління ризиками господарської діяльності підприємства;
- аналіз ризиків господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- дослідження процесу управління ризиками на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- удосконалення процесу управління ризиками господарської діяльності у ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління ризиками господарської діяльності підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Рік виконання роботи 2022– 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління ризиками господарської діяльності підприємства»

(За матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м.Київ)

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

У роботі було проведено аналіз літературних джерел та законодавчих актів, що регулюють питання управління ризиками. Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019 – 2020 років з метою удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві та зменшення впливу можливих ризиків на його діяльність.

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

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of organizational changes in the company»

(based on materials LLC «EPICENTER K», Kyiv)

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

In the work, an analysis of literary sources and legislative acts regulating the issue of risk management was carried out. The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2020 were studied in order to improve the risk management process at the company and reduce the impact of possible risks on its activity.

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

Державний торговельно-економічний університет

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

Затверджую

Зав. кафедри _____
«__» _____ 2023 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Кольміченко Наталії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Управління ризиками господарської діяльності підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К» м.Київ)

- Затверджена наказом ректора від «__» _____ 2023 р. № _____
2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____ 30.04.2023 _____
 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____

Мета роботи - . Дослідження і розроблення заходів, спрямованих на покращення управління ризиками в діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м.Київ.

Об'єкт дослідження - ризики господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Предмет дослідження – теоретико-методичні і практичні аспекти управління ризиками господарської діяльності підприємства.

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

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Поняття та сутність ризику в господарській діяльності підприємства
- 1.2. Класифікація ризиків господарської діяльності підприємства
- 1.3. Методи та інструменти управління ризиками господарської діяльності підприємства
- 1.4. Процес управління ризиками на підприємстві

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

- 2.1. Аналіз ризиків господарської діяльності підприємства
- 2.2. Дослідження процесу управління ризиками на підприємстві

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 12.09.22 р.	
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.22 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.12.22 р.	
4.	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 21.12.21 р.	
5.	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження		
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.22 р.	
7.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22	
8.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики	26.10.20 р. – 05.12.20 р.	
9.	Захист звіту з практики	згідно графіка навч. процесу.	
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 30.04.23	
12.	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	до 14.05.23	
13.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
15.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 2023 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

 Федулова І. В.
 (прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

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

10. Завдання прийняв до виконання студент Кольміченко Н.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
(проекту) _____
(підпис, дата)

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

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Кольміченко Н. О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

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

« _____ » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та сутність ризику в господарській діяльності підприємства	6
1.2. Класифікація ризиків господарської діяльності підприємства	8
1.3. Методи та інструменти управління ризиками господарської діяльності підприємства	10
1.4. Процес управління ризиками на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	14
2.1. Аналіз ризиків господарської діяльності підприємства	14
2.2. Дослідження процесу управління ризиками на підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ризиками є однією з найважливіших складових ефективного управління підприємством. Ризики в господарській діяльності можуть бути різними: фінансові, правові, технічні, економічні, природні, соціальні тощо. Всі вони можуть негативно впливати на діяльність підприємства і призводити до втрат, збитків та інших негативних наслідків. У зв'язку з цим, важливим є розроблення та впровадження системи управління ризиками на підприємстві, що дозволяє знизити рівень ризиків та забезпечити стабільність фінансового становища компанії. Також управління ризиками стає все більш важливим у контексті розвитку сучасного бізнесу, який стикається зі зростаючою кількістю складних викликів та невизначеності на ринках та у суспільстві загалом.

Питання управління ризиками господарської діяльності підприємства вивчали у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Андрійчук В., Бауер Л., Арсененко А. Ю., Балахініна А.В., Бірченко Н. О., Бланка, В. А., Шавінський О. І., Бузько І. Р., Труніна І. М., Загірняк Д. М., Бурбело Ю.І., Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М., Вергелес Т. Г., Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д., Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К., Ємець А., Івченко І.Ю.

Враховуючи актуальність зазначеної тематики, виникає необхідність у поглибленні наукових досліджень щодо управління ризиками господарської діяльності підприємства, що сприятиме зростанню їх конкурентоспроможності, досягненню економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку.

Мета дослідження. Дослідження і розроблення заходів, спрямованих на покращення управління ризиками в діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м.Київ.

У процесі реалізації поставленої мети визначені такі основні завдання:

- визначення сутності ризику в господарській діяльності підприємства;

- класифікація ризиків господарської діяльності підприємства;
- дослідження методів та інструментів управління ризиками господарської діяльності підприємства;
- аналіз ризиків господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- дослідження процесу управління ризиками на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- удосконалення процесу управління ризиками господарської діяльності у ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є ризики господарської діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління ризиками господарської діяльності підприємства.

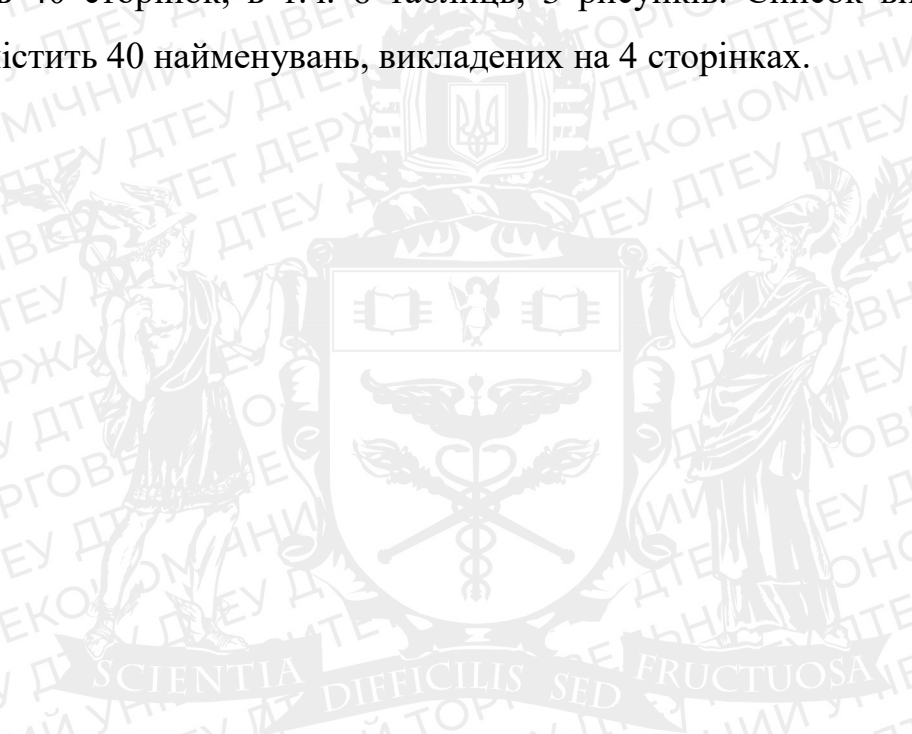
У роботі використано наступні методи дослідження: монографічний – для розкриття понятійно-категоріального апарату ризик-менеджменту; аналізу та синтезу – для визначення сутності й змісту ризиків господарської діяльності; теоретичного узагальнення – для визначення наукових і методичних підходів щодо удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві; системний підхід – для систематизації, адаптації та розробки пропозицій з управління ризиками; статистичний аналіз – для оцінки стану управління ризиками на підприємстві; метод експертних оцінок – для визначення рівня ідентифікованих ризиків підприємства; графічний – для ілюстрації теоретичних і практичних матеріалів.

Інформаційне забезпечення дослідження базується на аналізі внутрішніх документів компанії, чинних законодавчих та нормативні актів України, статистичних звітів та ринкових досліджень у галузі торгівлі будівельними матеріалами та інструментами. Крім того, були використані інтернет-джерела, наукові статті та публікації у фахових виданнях.

Практичне значення. Запропоновані теоретико-методологічні підходи

можуть бути використані торговельними підприємствами в процесі обґрунтування заходів з покращення управління ризиками в господарській діяльності підприємства.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 4 сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність ризику в господарській діяльності підприємства

Ризик - це неодмінний елемент господарської діяльності будь-якого підприємства. Він може виникнути з будь-якої дії, рішення або події, що впливає на функціонування підприємства. Цей пункт розділу присвячений вивченню поняття та сутності ризиків в господарській діяльності підприємства [1].

Почнемо з того, що ризик є неодмінним атрибутом будь-якої господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що будь-яка діяльність, яка здійснюється з метою отримання прибутку, повинна бути пов'язана з ризиками. Отже, ризик - це властивість будь-якої господарської діяльності, яка відображає ймовірність виникнення негативних результатів внаслідок різних обставин.

В контексті господарської діяльності, ризик охоплює широкий спектр можливих наслідків, які можуть відбутися внаслідок різних факторів. Наприклад, це може бути збиток через несплату боргу клієнта, збиток внаслідок зниження попиту на товари чи послуги, збитки внаслідок припинення виробництва на підприємстві тощо. Таким чином, ризик визначається як величина, яка характеризує величину збитку, який може виникнути внаслідок небажаних наслідків [7].

Визначення складових ризику та їх взаємозв'язок є важливим етапом управління ризиками господарської діяльності підприємства. Ризик як такий складається з кількох складових, кожна з яких має свої особливості та впливає на ризик в цілому. Тому, для ефективного управління ризиками, необхідно визначити складові ризику та їх взаємозв'язок [5].

Однією з головних складових ризику є імовірність виникнення події, що може призвести до негативних наслідків для підприємства. Імовірність виникнення ризику може бути високою, середньою або низькою, залежно від різних факторів, таких як наявність заходів зі зменшення ризику, ступінь контролю за процесами, які можуть призвести до ризику, а також наявність внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть вплинути на ризик.

Іншою важливою складовою ризику є наслідки, які можуть виникнути у разі реалізації ризику. Наслідки можуть бути різні, від фінансових втрат та збитків до порушення репутації підприємства та його іміджу. Також важливо враховувати можливі наслідки для стейкхолдерів підприємства, таких як клієнти, партнери, співробітники та інші.

Окремою складовою ризику є час, який може бути потрібний для того, щоб відновити нормальну роботу підприємства після реалізації ризику. Чим довший час відновлення, тим більші можуть бути наслідки для підприємства. Тому, при управлінні ризиками, важливо враховувати час, необхідний для відновлення після виникнення ризику.

Ще однією складовою ризику є вплив ризику на інші процеси та проекти підприємства. Реалізація ризику може мати вплив на інші процеси та проекти, які залежать від роботи підприємства. Наприклад, випуск продукції може затриматися через виникнення ризику на виробництві, що призведе до затримки в поставках та втрати довіри з боку клієнтів.

Також важливою складовою ризику є рівень контролю над процесом, який може призвести до ризику. Якщо процес контролюється належним чином, то ризик може бути зменшений або взагалі уникнутий. Якщо ж процес контролюється недостатньо, то ризик може стати більш серйозним та привести до негативних наслідків для підприємства.

Окремою складовою ризику є вірогідність виявлення ризику. Якщо ризик виявляється на ранніх стадіях, то можна підібрати ефективні заходи зі зменшення ризику. Якщо ж ризик не був виявлений на ранніх стадіях, то

можуть знадобитись більш серйозні заходи для мінімізації наслідків.

Взаємозв'язок між складовими ризику є дуже важливим аспектом управління ризиками. Якщо розглядати складові ризику окремо, то можна пропустити важливі аспекти, які можуть вплинути на ризик в цілому. Наприклад, низька імовірність виникнення ризику може приховувати великі можливі наслідки, якщо ризик все ж виникне, тому важливо розглядати всі складові ризику разом і здійснювати повний аналіз ризику [32].

1.2 Класифікація ризиків господарської діяльності підприємства

Ризики господарської діяльності підприємства можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за джерелом виникнення, за характером наслідків, за областю діяльності, за ступенем вірогідності та іншими параметрами [19].

Одним із найбільш поширених підходів до класифікації ризиків є їх поділ за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики пов'язані з факторами, які поза контролем підприємства, такими як економічна та політична нестабільність, природні катастрофи, зміна законодавства та інші. Внутрішні ризики пов'язані з факторами, які контролюються підприємством, такими як недостатня кваліфікація персоналу, нестабільність виробничих процесів, технічні проблеми та інші.

За характером наслідків ризики можна класифікувати на фінансові, операційні, репутаційні та стратегічні. Фінансові ризики пов'язані зі змінами на фінансовому ринку, вартістю активів та іншими факторами, що впливають на фінансові результати підприємства. Операційні ризики пов'язані зі змінами в операційній діяльності підприємства, такі як проблеми з якістю продукції, збої в роботі обладнання, перерви в постачанні сировини та інші. Репутаційні ризики пов'язані зі зниженням довіри клієнтів, громадськістю та іншими факторами, які можуть впливати на імідж підприємства. Стратегічні ризики пов'язані зі змінами в стратегії підприємства, такі як входження на нові ринки, запровадження нових продуктів, зміни в бізнес-моделі та інші.

За областю діяльності ризики можна класифікувати на фінансові,

виробничі, маркетингові, людські ресурси та інші. Фінансові ризики пов'язані з фінансовими процесами підприємства, такі як управління фінансами та інвестиціями. Виробничі ризики пов'язані з виробничими процесами, які включають в себе виробництво та постачання товарів. Маркетингові ризики пов'язані з маркетинговими стратегіями та просуванням продуктів. Ризики в галузі людських ресурсів пов'язані з управлінням персоналом, наймом та звільненням працівників, підвищенням їх кваліфікації та іншими аспектами.

За ступенем вірогідності ризики можна класифікувати на високі, середні та низькі. Високі ризики передбачають високу вірогідність виникнення та серйозні наслідки, середні ризики передбачають помірну вірогідність виникнення та помірні наслідки, а низькі ризики передбачають низьку вірогідність виникнення та малі наслідки.

Крім того, ризики можна класифікувати за часом їх виникнення на передбачувані та непередбачувані, за масштабом на мікро-, мезо- та макрорівні, а також за іншими параметрами. Класифікація ризиків є важливою складовою управління ризиками та дозволяє підприємствам більш ефективно виявляти та оцінювати ризики, які вони можуть зустріти в ході своєї діяльності. Для кожної категорії ризиків підприємства потрібно розробляти відповідну стратегію управління ризиками, що дозволить зменшити ймовірність виникнення ризиків та мінімізувати їх наслідки.

Наприклад, для фінансових ризиків підприємство може розробити стратегії збільшення свого капіталу, диверсифікації свого портфелю та зменшення своєї залежності від певних фінансових інструментів. Для виробничих ризиків можна розробити стратегії забезпечення якості продукції та управління ланцюгом постачання. Для маркетингових ризиків можна розробити стратегії дослідження ринку та розвитку нових продуктів. Для ризиків в галузі людських ресурсів можна розробити стратегії управління талантами та забезпечення задоволення працівників [8].

Загалом, ефективне управління ризиками є важливою складовою

успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки дозволяє зменшити ризики та мінімізувати їх наслідки.

1.3 Методи та інструменти управління ризиками господарської діяльності підприємства

Існує багато методів та інструментів управління ризиками господарської діяльності підприємства. Деякі з них описані нижче:

- *Метод аналізу SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Цей метод допомагає визначити основні ризики та знайти шляхи їх управління.
- *Метод дерева варіантів* - дозволяє визначити різні варіанти дій та їх можливі результати, а також враховує різні ступені ризику для кожного варіанту. Цей метод допомагає вибрати найбільш ефективний варіант дій, який максимально зменшує ризики.
- *Матриця ризиків* - це інструмент, який дозволяє класифікувати ризики в залежності від їх вірогідності та важливості для підприємства. За допомогою матриці ризиків можна зосередитися на найбільш важливих ризиках та розробити стратегії їх управління.
- *Аналіз ризиків та контрольних точок (HACCP)* - це метод, який використовується для ідентифікації та управління ризиками, пов'язаними з продуктами харчування та іншими продуктами. Цей метод дозволяє ідентифікувати ризики, визначити контрольні точки та розробити стратегії для управління ризиками.
- *Управління ризиками проектів* - це метод, який використовується для ідентифікації та управління ризиками, пов'язаними з реалізацією проектів. Цей метод включає в себе ідентифікацію ризиків, оцінку ризиків, розробку стратегій управління ризиками та моніторинг ризиків під час реалізації проектів.
- *Страховання* - це інструмент, який дозволяє підприємству зменшити

фінансові наслідки в разі виникнення ризиків. Підприємство може придбати страховку на певний ризик, що дозволить йому зменшити фінансові збитки в разі його виникнення.

- *Управління фінансовими ризиками* - це інструмент, який дозволяє підприємству зменшити фінансові ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, процентних ставок та іншими фінансовими чинниками. Для управління фінансовими ризиками підприємство може використовувати різні інструменти, такі як захисні договори, опціони, ф'ючерси, форвардні угоди та інші.
- *Управління ризиками ланцюга постачання* - це метод, який дозволяє підприємству управляти ризиками, пов'язаними з постачальниками та ланцюгом постачання продукції. Цей метод включає в себе ідентифікацію ризиків, оцінку ризиків та розробку стратегій управління ризиками в ланцюзі постачання.
- *Резервування коштів* - це інструмент, який дозволяє підприємству забезпечити фінансовий запас для покриття неочікуваних витрат або збитків, пов'язаних з ризиками. Резервування коштів може бути включено в фінансовий план підприємства та використовуватися в разі потреби.

Кожен з цих методів та інструментів може бути використаний для управління ризиками в різних аспектах господарської діяльності підприємства. Важливо визначити найбільш значимі ризики та використовувати відповідні методи та інструменти для їх управління [13].

1.4 Процес управління ризиками на підприємстві

Система управління ризиками (СУР) - це сукупність методів, процедур та інструментів, які використовуються для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які виникають у господарській діяльності підприємства. СУР має на меті зменшення ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, та забезпечення сталого розвитку підприємства [8].

Основними етапами системи управління ризиками на підприємстві є:

- *Ідентифікація ризиків.* На цьому етапі визначаються можливі ризики, які можуть виникнути у господарській діяльності підприємства.
- *Оцінка ризиків.* На цьому етапі проводиться оцінка вірогідності виникнення ризиків та їх впливу на діяльність підприємства.
- *Розробка стратегій управління ризиками.* На цьому етапі розробляються стратегії, які дозволяють зменшити ризики та забезпечити безпеку діяльності підприємства.
- *Реалізація стратегій управління ризиками.* На цьому етапі здійснюється реалізація стратегій, розроблених на попередньому етапі.
- *Моніторинг та аналіз ефективності системи управління ризиками.* На цьому етапі проводиться моніторинг ефективності системи управління ризиками та аналіз отриманих результатів з метою виявлення слабких місць та покращення системи.

Важливою складовою системи управління ризиками є внутрішній аудит, який дозволяє перевірити ефективність системи та виявити можливі проблеми та помилки в її роботі. Також важливим елементом є залучення всіх працівників підприємства до процесу управління ризиками, оскільки кожен працівник може внести свій вклад у запобігання ризикам та виявлення небезпечних ситуацій.

Система управління ризиками на підприємстві може бути реалізована за допомогою спеціальних програмних засобів, які дозволяють автоматизувати процеси ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Також для успішної реалізації СУР на підприємстві необхідно мати кваліфікований персонал знайомий з принципами та методами управління ризиками, а також встановити систему стимулювання працівників за успішне виконання завдань з управління ризиками.

Управління ризиками є важливою складовою успішної діяльності підприємства, оскільки воно дозволяє зменшити можливі ризики та

забезпечити сталість розвитку підприємства. В рамках системи управління ризиками важливо правильно визначити ризики та розробити стратегії їх управління. Також важливим етапом є моніторинг та аналіз ефективності системи управління ризиками. В наступних розділах будуть розглянуті методи та інструменти управління ризиками на конкретному підприємстві, що дозволить підприємству успішно реалізувати свої проекти та досягати стратегічних цілей [29].



РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Аналіз ризиків господарської діяльності підприємства

З 2003 року група компаній «Епіцентр» еволюціонувала від будівельних гіпермаркетів до найбільшої в Україні мережі торговельних центрів. Унікальний формат «Епіцентр» передбачає групування відділів за моделлю shop-in-shop. У 2017 році вперше поза межами торгівельної мережі «Епіцентр» відкрився магазин Intersport. З 2020 року за межі торгівельної мережі «Епіцентр» вийшла частина магазинів формату shop-in-shop – «Галерея «Деко» та Е.РІС. Понад 40 % асортименту «Галереї «Деко» складає продукція таких власних торговельних марок як LaNuit, Flamberg, SmartKitchen, Fiora, SongerundSohne, Origami, Luna, NotaBene, UP! Та ін. (посуд, домашній текстиль, декор та подарунки). Асортимент дитячих магазинів Е.РІС один із найбільших на ринку України — понад 70 тис. позицій (дитячі іграшки, одяг, харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для творчості та активного відпочинку дітей) [20].

«Епіцентр» створив свою унікальну модель, яку Джон Херберт, генсек European DIY Retail Association, визначив як «унікальний світовий формат». На думку Європейської бізнес-асоціації, «Епіцентр» – це «торговий центр майбутнього». Західноєвропейські експерти відзначають креативність, високу технологічність, зручність для клієнта та характерну атмосферу у торгових залах торговельної мережі. Безперервний розвиток, розширення асортименту товарів та послуг, відкриття нових магазинів, салонів та галерей визначили безумовне лідерство підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Торгівельна мережа ТОВ «Епіцентр К» представлена такими напрямками:

- живі рослини та аксесуарів для них, сучасне обладнання для поливу і зрошення, товари для саду, дачі, насіння та садовий декор (магазини

«Садовий центр»). Підприємством надаються супутні послуги – пересадка рослин, створення подарункових декоративно-квіткових композицій;

- канцелярське приладдя та товари для офісу, школи, творчості та креативного дозвілля (магазини «Пиши-малюй»);

- корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі, м'які меблі, кухня і концептуальні меблі понад 11,5 тис. найменувань (магазини «Центр меблів»)

Підприємством пропонуються дизайнерські інтер'єри у різних стилях, бренд співпрацює з більш ніж 100 вітчизняними виробниками;

- побутова техніка у різних цінових та технічних сегментах, ексклюзивні моделі провідних брендів та новинки преміум-сегменту техніки та електроніки (магазини «Центр техніки»);

- автомобільні комплектуючі та запасні частини, косметика, хімія, технічні рідини, товари для безпеки, електроніка близько 10 тис. арикулів (магазини «Автомол»). На 59 торгових майданчиків представлено понад 500 вітчизняних і світових брендів, а також товари власних торгових марок – AUTO Assistance, EVO та UP;

- преміальні засоби догляду за волоссям та шкірою, декоративна косметика, парфумерія тощо відомих світових брендів (косметичні бутіки «Mon Cheri»);

- товари для полювання, кемпінгу, активного дозвілля та туризму від відомих європейських та вітчизняних брендів (магазини «Мілітарі»). Магазин має ліцензію на продаж вогнепальної зброї та набоїв;

- букети з живих квітів, а також квіткові композиції під замовлення (флора-центри «Букет»);

- корми, годівниці, поїлки, акваріуми, засоби гігієни та аксесуари для домашніх улюбленців (магазини «Lapki»);

- плитка та сантехніка європейських брендів, які безпосередньо імпортує ТОВ «Епіцентр К» (понад 80 % асортименту), а також власних торгових марок (магазини «Кераміка центр»);

- освітлювальна продукція різних стилів, зокрема, сканді, лофт, мінімалізм, модерн та багато інших (магазини —Студія світлал);
- спортивні товари світових брендів (зокрема, Nike, Puma, Adidas, New Balance, Reebok та багатьох інших), та власних торгових марок Intersport (зокрема, McKinley, Energetics, Firefly, MaxxPro, Pro Touch) (магазини «Intersport», представлені 4 такими форматами: концептуальні магазини «Intersport», магазини формату «аутлет» «Intersport Outlet», концептуальний «Intersport Outlet City» у форматі Outlet Sport&Fashion та магазини intersport.ua з основним товарним асортиментом та акцентом у невеликих регіональних містах на товарні групи «велосипеди» та «фітнес аксесуари»);
- спортивний одяг та аксесуари в сегменті «медіум», товари для туризму та повсякденного використання (магазини бренду 4F);
- широкий вибір продуктів харчування та готової їжі, зокрема, свіже м'ясо та риба, великий асортимент сирів та молокопродуктів, бакалія, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, велика фреш-зона (овочі, фрукти, зелень), продуктові товари здорового харчування, заморожені продуктові товари, консервація, безалкогольні та алкогольні напої (магазини «Food Market»). У багатьох магазинах є власне виробництво готових м'ясних і рибних виробів та напівфабрикатів, власне пекарня;
- лікарські засоби, вітаміни, БАДи, товари для мам і дітей, засоби гігієни, лікувальна косметика, товари для фізичної реабілітації, фіточаї й ароматичні олії (аптеки «Аптека 100+»);
- колекції внутрішнього декору – шпалери та фарби, представлені в кількох експозиційних зонах магазину за різними стилями, що дозволяє продемонструвати передові техніки нанесення фарб та наочно показати використання цих матеріалів в інтер'єрі (магазини «Студія Інтер'єрів»);
- товари для відпочинку та дачі (садові меблі та павільйони, меблі для кемпінгу, туристичні палатки, гойдалки, матраци і подушки для шезлонгів, мангали і решітки для грилю, валізи, термосумки та ін.) (магазини.

«All4Rest»);

- послуги професійної майстерні з виготовлення дублікатів для різних типів ключів, зокрема, для квартир, сейфів, автомобілів та домофонів (майстерні «Ключ Майстер»);

- питна вода (бутильована, очищена з автомату), системи фільтрації води (магазини «Дім Води»);

- брендові товари спортивного вуличного стилю (Nike, Puma, Vans, Converse, Adidas, Reebok, New Balance, Asics, Jordan, Stance, Fila та ін.) (магазини TAF (The Athlete`s foot) на правах франшизи). В TAF представлені нові колекції, капсульні колекції та sustainable асортимент товарів, що виготовлені з перероблених матеріалів або за еко-технологіями.

Господарська діяльність групи компаній ТОВ «Епіцентр К» забезпечується достатньо розгалуженою логістичною системою. Зокрема, логістичний центр «Калинівка» загальною площею 100 тис. м² централізовано обслуговує 75 % поставок товарних запасів у торгівельні центри підприємства. Логістичний центр оснащений митним терміналом, що надає весь спектр послуг з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України. У 2019 році група «Епіцентр К» впроваджено автоматизовану систему управління та конвеєрну технологію обробки вантажів, що дозволяє обробити замовлення одного транспортного маршруту і відвантажити товар менш ніж за 30 хвилин. Така технологія обробки вантажів практикується на складах Amazon. Власний автопарк групи компаній ТОВ «Епіцентр К» включає майже 1000 одиниць. Це 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів, 390 легких вантажних автомобілів, 46 вантажних автомобілів, 230 легкових автомобілів.

Аналіз ризиків є необхідним етапом управління ризиками, оскільки дає змогу зібрати інформацію про можливі загрози та визначити рівень їх впливу на діяльність підприємства. Одним зі способів аналізу зовнішнього та

внутрішнього середовища є SWOT-аналіз, який надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози. Якщо робити SWOT-аналіз більш розширеним то потрібно почати розробки карти-системи «Підприємство-зовнішнє середовище».

Для аналізу ризиків середовища можна використовувати метод складання його профілю (табл. 2.1). Для початку потрібно обрати групи ризиків середовища, за якими буде проведено аналіз. Групи ризиків, які були обрані наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Профіль груп ризиків середовища «ЕПЦЕНТР К»

Фактори, середовища ризиків	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D = A * B * C$
Ризики макросередовища				
Політичний	2	2	-1	-4
Економічний	3	3	-1	-9
Соціальний	3	3	+1	+9
Технологічний	3	3	+1	+9
Разом				+5
Ризики середовища безпосереднього оточення				
Конкурентна ситуація	3	3	-1	-9
Постачальники	2	3	+1	+6
Покупці	3	3	+1	+9
Регуляторні фактори	2	2	-1	-4
Партнерські відносини	1	2	+1	+2
Разом				+4
Ризики внутрішнього оточення				
Структура організації	1	2	+1	+2
Ресурсна база	1	2	+1	+2
Культура організації	2	2	+1	+4
Разом				+8

Метод передбачає вписування окремих груп ризиків середовища у таблицю. Кожному факторові експертним шляхом дають оцінку:

- *важливості для галузі* за шкалою: велика – 3; помірна – 2; низька – 1;
- *впливу на підприємство* за шкалою: великий – 3; помірний – 2; низький – 1; відсутність впливу – 0;
- *спрямованості впливу* за шкалою: позитивна – (+1), негативна – (–1).

Отже, перемноживши три експертні оцінки, маємо ступінь важливості груп ризику для підприємства. Ризик макросередовища має загальну оцінку в 5 балів, це свідчить про важливість як для галузі, так і позитивного впливу на підприємство. Ризик середовища безпосереднього оточення отримало загальну оцінку в 4 бали, що означає що цей фактор є важливим для галузі, сильно впливає на підприємство та за спрямованістю впливу є позитивним. Ризик внутрішнього оточення також є вкрай важливим фактором, та в результаті оцінки отримало 8 балів, ця група є важливою для галузі, сильно впливає на підприємство та за спрямованістю впливу є позитивною.

Простий SWOT-аналіз управління ризиками наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз управління ризиками компанії «ЕПЦЕНТР К»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Існування плану управління ризиками, який дозволяє швидко реагувати на можливі загрози та знижувати ризики. – Наявність системи моніторингу та аналізу ризиків, що дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми та шукати шляхи їх вирішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня увага до попередження ризиків та їх відстеження. У деяких випадках ризики можуть бути недооцінені або недостатньо враховані. – Невідповідна кількість ресурсів для управління ризиками. Недостатнє фінансування та необхідність в залученні додаткових ресурсів можуть ускладнити управління ризиками.

Продовження табл. 2.2

<ul style="list-style-type: none"> - Досвід менеджменту та фахівців у галузі управління ризиками, що дозволяє більш точно оцінювати можливі наслідки та ризики. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність відкритості та діалогу між підрозділами компанії. Незважаючи на існування плану управління ризиками, комунікація між різними підрозділами компанії може бути недостатньою.
<p>Можливості (О)</p>	<p>Загрози (Т)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Використання нових технологій та інструментів для управління ризиками, таких як штучний інтелект, що дозволяє ефективніше виявляти та аналізувати ризики. - Розвиток нових стратегій та підходів до управління ризиками, що може дозволити компанії більш ефективно запобігати ризикам та реагувати на них. - Розширення співпраці зі страховими компаніями та іншими партнерами з метою зниження ризиків та збільшення фінансової стійкості компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність економічної ситуації в країні та зміни в законодавстві, що можуть призвести до нових ризиків та необхідності адаптації планів управління ризиками. - Негативний вплив природних катастроф, таких як повені, землетруси, пожежі тощо, що можуть спричинити великі збитки для компанії. - Інформаційні загрози, такі як хакерські атаки та витіки даних, що можуть призвести до значних фінансових втрат та втрати довіри клієнтів до компанії.

Загалом, компанія «ЕПЦЕНТР К» має ряд сильних сторін та можливостей, але також є певні слабкі сторони та загрози, які потрібно враховувати при управлінні ризиками. Для покращення ситуації можна рекомендувати збільшення уваги до попередження ризиків та їх відстеження, залучення додаткових ресурсів для управління ризиками, покращення комунікації між різними підрозділами компанії та використання нових

технологій та інструментів для управління ризиками. Також, компанії «ЕПЦЕНТР К» можна поради розглянути можливість створення більш гнучкої та адаптивної бізнес-моделі, яка дозволить їм ефективніше протистояти негативним наслідкам змін в економічній ситуації та законодавстві. Рекомендується проводити регулярні навчання та тренінги для працівників з питань управління ризиками, щоб підвищити рівень компетентності та підготовленості до дії у випадку надзвичайних ситуацій. Не менш важливим є забезпечення прозорості та відкритості в управлінні ризиками, що допоможе залучити додаткову підтримку та довіру від стейкхолдерів компанії.

PEST-аналіз зовнішніх ризиків (наведено в табл. 2.3) передбачає аналіз стану зовнішнього середовища непрямої дії, визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Аналіз чинників кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що у практичній діяльності всі компоненти між собою взаємопов'язані. Діяльність кожної організації у зовнішньому середовищі також залежить від «свого» набору ключових чинників, який найбільше впливає на її бізнес.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішніх ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Фактори	Вагомість	Ступінь впливу				±	Інтегральна оцінка «+»	Інтегральна оцінка «-»
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	середнє			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ПОЛІТИЧНІ								
Нестабільність чинного законодавства	0,3	7	7	8	7,33	-		- 2,2
Природоохоронне законодавство	0,1	6	5	7	6	+	0,6	
Державне регулювання галузі	0,3	9	8	8	8,33	-		- 2,5
Податкова політика держави	0,3	5	5	4	4,66	-		- 1,4

Продовження табл. 2.3

Всього							0,6	-6,1
2. ЕКОНОМІЧНІ								
Економічна ситуація у державі	0,3	8	9	9	8,66	-		-2,6
Рівень інфляції	0,2	10	10	9	9,66	-		-1,93
Інвестиційний клімат у галузі	0,1	9	9	9	9	+	0,9	
Ціни на енергоресурси	0,1	6	5	7	6	-		-0,6
Курс валюти	0,1	8	6	9	7,66	-		-0,766
Рівень безробіття	0,2	8	9	8	8,33	+	1,666	
Всього							2,566	-5,896
3. СОЦІАЛЬНІ								
Демографічні чинники	0,2	7	8	7	7,33	-		-1,666
Імідж підприємства	0,2	9	8	10	9	+	1,8	
Рівень доходів населення	0,3	10	9	8	9	-		-2,7
Рівень реклами та PR	0,1	9	8	10	9	+	0,9	
Зміна переваг споживачів	0,2	8	7	9	8	-		-1,6
Всього							2,7	-5,966
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ								
Впровадження нових технологій	0,3	8	7	5	6,66	+	2	
Фінансування досліджень	0,2	7	7	7	7	-		-1,4
Ліцензування, отримання патентів	0,2	8	6	9	7,66	+	1,53	
Захист інтелектуальної власності	0,3	5	4	8	5,66	+	1,7	
Всього							5,23	-1,4
5. ЕКОЛОГІЧНІ								
Екологічна безпека	0,4	6	8	5	6,33	+	2,53	
Енергоефективність	0,4	7	5	8	6,66	+	2,66	
Вплив глобальних змін клімату	0,2	5	3	4	4	-		-0,8
Всього							5,19	-0,8
6. ПРАВОВІ								
Податкове та митне законодавство	0,4	9	6	9	8	-		-3,2
Конкурентне законодавство	0,4	10	9	6	8,33	-		-3,33
Регулюючі органи та їхні дії	0,2	6	4	5	5	-		1
Всього							0	-7,53
Разом							16,286	27,692

Практично усі зазначені фактори експертами було визначено як дестабілізатори, тобто такі, що негативно впливають на розвиток підприємства, є зовнішніми ризиками. Стабілізуючими було визнано наступні фактори, а саме:

Наявність у країні природоохоронного законодавства, що змушує підприємство оновлювати основні фонди й впроваджувати нові технології, які завдають меншої шкоди довкіллю. Цей чинник визначено як найменш вагомий серед чинників-стабілізаторів, його інтегральна оцінка становить 0,6.

Отримання підприємством ліцензій та патентів на винаходи. Одним із завдань підприємства, яке записано у Статуті, є проведення дослідних і дослідно-конструкторських розробок, створення нових вискоелективних технологій. Інтегральна оцінка цього чинника становить 1,53.

Захист інтелектуальної власності. За умов постійної роботи підприємства даний чинник є обов'язковим для підприємства. Інтегральна оцінка цього чинника становить 1,7.

Однак більшість чинників зовнішнього середовища підприємства все ж є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становлять правові фактори (сума інтегральних оцінок за цим показником становить – 7,53). Дещо меншу загрозу становлять політичні фактори, сума інтегральних оцінок в цій групі склала - 6,1. Соціальні та економічні фактори мають ще менший вплив - сума за цими групами становить відповідно - 5,966 та - 5,896 балів. Екологічні та технологічні фактори мають невеликий вплив - сума за цими групами становить відповідно - 0,8 та - 1,4 балів. Усе це свідчить, що в цілому зовнішнє середовище для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є несприятливим.

Серед факторів-дестабілізаторів найбільш загрозливим експерти назвали конкурентне законодавство населення. Інтегральна оцінка цього фактору склала – 3,33. Ненабагато меншою виявилася інтегральна оцінка

таких двох факторів як податкове та митне законодавство та рівень доходів населення - інтегральна оцінка за цими групами становить відповідно - 3,2 та - 2,7 балів. Найменш впливовими факторами- дестабілізаторами експерти назвали: ціни на енергоресурси (-0,6), курс валюти (-0,766) та вплив глобальних змін клімату (0,8).

Підсумовуючи результати проведених аналізів можна скласти узагальнену таблицю дослідження ризиків діяльності підприємства (результати наведені в табл. 2.4). Ця таблиця допоможе компанії «ЕПЦЕНТР К» визначити найбільш критичні ризики, які потребують негайної уваги та прийняття заходів для їх запобігання або зменшення впливу на діяльність компанії. Ймовірність реалізації та значущість для досягнення мети визначається за 5 бальною оцінкою, де 1 - низька ймовірність або значущість, а 5 - дуже висока ймовірність або значущість. Значущість може визначатися на основі того, наскільки суттєвим є вплив ризикової події на досягнення мети компанії.

Таблиця 2.4

Результати дослідження ризиків діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело ризику	Ризикова подія	Ймовірність реалізації	Значущість для досягнення мети	Пріоритетне число ризику (3)*(4)
1	2	3	4	5
Зміни в законодавстві	Відсутність необхідних дозволів та ліцензій	1,5	5	7,5
Розгорнення масштабних воєнних дій	Погіршення економічної ситуації у державі	3	4	12
Збільшення цін на енергоресурси	Збільшення вартості товарів	3	5	15
Економічна криза	Підвищення рівня інфляції	2	5	10
Політична криза	Підвищення курсу валюти	4	4	16

Продовження табл. 2.4

Зменшення доходів населення	Зменшення попиту на товар	4	5	20
Зміна у попиті на товар та послуги	Зменшення попиту на певний вид товарів	3,5	3	10,5
Жорстка конкуренція	Поява товару аналогу	4	5	20
Несвоєчасна сертифікація товарів	Перевірка контрольних органів	2	5	10
Підвищення цін на товари постачальників	Виникнення цінової неконкурентноспроможності	4	5	20
Відсутність технологічного розвитку	Неконкурентноспроможність на ринку	4,5	4	18
Товар не відповідає вимогам споживачів	Зменшення попиту та конкурентноспроможності	4	5	20

Така таблиця може допомогти компанії краще розуміти її потенційні ризики і визначити, як краще зменшувати їхні наслідки і управляти ними. Також це може допомогти при прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів і плануванні роботи компанії.

З таблиці видно, що ризики діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можуть мати різні джерела, такі як зміни в законодавстві, економічна та політична кризи, збільшення цін на енергоресурси та підвищення цін на товари постачальників. Зокрема, ризик зменшення доходів населення та зменшення попиту на товари може бути найбільш значущим для досягнення мети компанії. Однак, при оцінці ризиків необхідно враховувати ймовірність реалізації кожної події. З цієї точки зору, ризик несвоєчасної сертифікації товарів та ризик зменшення попиту на певні види товарів мають меншу ймовірність, ніж, наприклад, розгорнення масштабних воєнних дій або

економічна криза.

Пріоритетне число ризику (ПЧР) є результатом множення ймовірності реалізації ризикової події на значущість цієї події для досягнення мети. Чим вище ПЧР, тим більш небезпечний ризик і тим більше зусиль потрібно прикласти для його запобігання або зменшення впливу на діяльність підприємства. Найбільшим пріоритетним числом ризику є зменшення доходів населення і зменшення попиту на товар, яке має ПЧР - 20. Цей ризик може мати серйозний вплив на фінансовий стан підприємства та його ринкову позицію, тому важливо розробити стратегії зменшення цього ризику. Жорстка конкуренція, підвищення цін на товари постачальників та невідповідність товару вимогам споживачів також мають високі ПЧР - 20. Ці ризики можуть спричинити значне зменшення прибутку підприємства, тому потрібно приділяти особливу увагу конкурентному середовищу та підбирати найбільш вигідних постачальників.

Інші ризики мають менші ПЧР, що свідчить про менш високий ризик для підприємства. Проте, ці ризики також потребують уваги та певних заходів для їх запобігання та зменшення впливу.

Таким чином, для того, щоб підприємство успішно функціонувало на ринку й приносило прибуток, необхідна сукупність наступних факторів:

- Стабільна влада, що забезпечує політичну стабільність і сприяє розвитку бізнесу.
- Підтримка позитивної податкової політики, що зменшує фінансовий тиск на підприємства і стимулює їх розвиток.
- Рівень інфляції, що не перевищує економічне зростання, що забезпечує стабільність цін на ринку.
- Низький рівень безробіття, що забезпечує наявність кваліфікованої робочої сили, необхідної для забезпечення виробничого процесу.
- Висока економічна стабільність, що забезпечує стабільний ріст ВВП і попит на товари і послуги.

- Рівень життя населення, що сприяє збільшенню споживчого попиту і підтримує зростання економіки.
- Рівень технологічного розвитку, що дозволяє підприємствам застосовувати нові інструменти та технології для забезпечення конкурентної переваги на ринку.
- Інновації та науково-дослідна робота, що дозволяє підприємствам розробляти нові товари і послуги і підтримує інноваційний розвиток економіки.
- Розвиток інтернету та електронної комерції, що дозволяє підприємствам збільшувати обсяги продажів та розширювати свій ринок збуту.
- Екологічна безпека та енергоефективність, що забезпечують дотримання вимог екологічного законодавства та забезпечують сталий розвиток, що забезпечує збереження ресурсів і зниження витрат на енергію.

2.2 Дослідження процесу управління ризиками на підприємстві

Дослідження процесу управління ризиками на підприємстві є важливим елементом будь-якої діяльності, особливо на підприємствах, де існує значна кількість ризиків, що можуть мати великий вплив на їхню діяльність та прибутковість. На основі вищезазначених методів управління ризиками, підприємство «ЕПЦЕНТР К» може зменшити ризики та їх наслідки.

Умови підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можна адаптувати до процесу управління ризиками наступним чином:

Ідентифікація ризиків: на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можна ідентифікувати ризики, пов'язані із зниженням попиту на певний товар або послугу, недостатністю ресурсів для виконання проектів, можливими змінами в законодавстві, конкуренцією тощо.

Оцінка ризиків: після ідентифікації можливих ризиків, слід оцінити

ймовірність та потенційні наслідки їх виникнення на діяльність підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К». На цьому етапі допоможе матриця ризиків.

Розробка стратегії управління ризиками: для підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можливою стратегією управління ризиками може бути зменшення ризику шляхом розширення асортименту товарів та послуг, розвиток мережі магазинів, укладення довгострокових договорів з постачальниками, а також використання страхування.

Реалізація стратегії управління ризиками: підприємство ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може вживати заходів, таких як диверсифікація ризиків шляхом розширення діяльності на інші ринки, розвиток онлайн-продажів, використання системи моніторингу та управління ризиками.

Моніторинг та оновлення стратегії управління ризиками: підприємство ТОВ «ЕПЦЕНТР К» повинно здійснювати постійний моніторинг та аналіз ризиків, що можуть виникнути, і вносити зміни до стратегії управління ризиками відповідно до нових умов ринку та бізнесу.

Загалом, ефективне управління ризиками передбачає не лише запобігання виникненню ризиків, але й вміння ефективно реагувати на непередбачувані ситуації. Отже, оцінка ефективності процесу управління ризиками на підприємстві «ЕПЦЕНТР К» має враховувати не лише його попередні результати, але й його готовність до дій в непередбачуваних ситуаціях.

Щоб оцінити рівень процесу управління ризиками на підприємстві «ЕПЦЕНТР К», потрібно побудувати карту ризиків.

Матриця (карта) ризику - це інструмент управління ризиками, який дозволяє оцінити ймовірність реалізації ризику та його вплив на діяльність підприємства. Карта ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (Рис. 2.1) проведена за 5-бальною шкалою, на основі табл. 2.4.

Матриця ризиків, комбінуючи два показники (ймовірність і дію) для обчислення важливості ризику, дозволяє вирішити, які з множини можливих

ризиків заслуговують на подальшу увагу. Матриця ризиків є інструментом для оцінювання пріоритетності ризиків.

Зазвичай організація самостійно встановлює поєднання імовірності і впливу. Ці поєднання в процесі планування управління ризиками можуть переглядатися і адаптуватися до кожного проекту. На основі цього та аналогічного розподілу для загроз проекту від наслідків дії ризику будується матриця ризиків.

Ймовірність		Вплив (тяжкість) наслідків ризиків				
		Несуттєві 1 1 бал	Низькі 2 2 бали	Середні 3 3 бали	Суттєві 4 4 бали	Катастрофічні 5 5 балів
5	Дуже ймовірно 5 балів				Відсутність технологічного розвитку	
4	Ймовірно 4 бали				Підвищення курсу валюти	Зменшення доходів населення Поява товару аналогу Виникнення цінової неконкурентноспроможності Товар не відповідає вимогам споживачів
3	Можливо 3 бали			Зменшення попиту на певний вид товарів	Погіршення економічної ситуації у державі	Збільшення вартості товарів
2	Малоймовірно 2 бали					Підвищення рівня інфляції Несвоєчасна сертифікація товарів
1	Дуже малоймовірно 1 бал					Відсутність необхідних дозволів та ліцензій

Рис. 2.1 Матриця ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.4

Для підтримки, подальшого розвитку, та зменшенню впливу ризиків на ТОВ «ЕПЦЕНТР» рекомендується:

- здійснити аналіз фінансової діяльності та розробити план заходів щодо підвищення рівня прибутку;
- розглянути можливості зниження витрат шляхом ефективнішого використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів;
- розширити асортимент товарів та розробити стратегію щодо його розвитку;
- збільшити гнучкість цінової політики, розробивши привабливі пропозиції для різних сегментів споживачів;
- вдосконалити процеси дослідження та розробки нових продуктів, а також підвищити інвестиції в науково-дослідну діяльність для забезпечення інноваційного розвитку;
- запровадити програму підвищення кваліфікації персоналу для поліпшення якості обслуговування та розширення можливостей управління;
- проводити регулярний моніторинг ринку та конкурентів для вчасного реагування на зміни у вимогах споживачів та ринкових тенденцій.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Управління ризиками є важливим елементом господарської діяльності будь-якої компанії, включаючи ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Для удосконалення процесу управління ризиками побудуємо реєстр ризиків- це документ, що містить результати якісного та кількісного аналізів ризиків та планування реагування на відомі ризики.

Почати потрібно із аналізу видів і наслідків відмов (FMEA - Failure Mode Effect Analysis) і аналіз видів, наслідків та критичності відмов (FMESA - Failure Modes, Effects and Criticality Analysis) допомагає ідентифікувати: всі види відмов різних частин і компонентів системи; наслідки відмов для системи; механізми відмови; способи досягнення безвідмовної роботи і / або пом'якшення наслідків для системи.

Етапи проведення FMEA-аналізу:

- Ідентифікація ризиків.
- Дослідження ризиків.
- Експертний аналіз ризиків. Визначаються наступні параметри: параметр значимості наслідків S (Severity); параметр частоти виникнення ризику O (Occurrence); параметр якості управління ризиком D (Detection).

Значимість (S) – це оцінка серйозності наслідків ризиків для підприємства. Ймовірність (частота) виникнення (O) – кількісна оцінка ймовірності реалізації ситуації. Якість управління (можливість виявлення) (D) – можливість виявити або встановити факт ризику і оцінка можливості управлінських дій впливати на ризики і обмежувати їх.

S, O, D визначаються оцінкою експертів, зазвичай за 10-ти бальною шкалою. Для S найвищий бал 10 - ступінь впливу небезпечний без

попередження, 1 – ступінь впливу відсутній; для О найвищий бал 10 – ймовірність реалізації 100% (гарантовані втрати, ризик точно станеться), 1 – ймовірність реалізації 0% (ризик немає, подія не відбудеться); для D найвищий бал проставляється для «прихованих» ризиків, які не можуть бути виявлені до того моменту, як вже відбулися наслідки 10 балів – дуже низька якість управління ризиком, 1 – дуже висока якість. Результати наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ГМЕА-аналіз ризиків ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Вид ризику	Параметр значущості наслідків S	Параметр ймовірності реалізації O	Параметр якість управління D	ПЧР
Вартість				
Погіршення економічної ситуації у державі	8	6	7	336
Збільшення цін на енергоресурси	10	6	8	480
Підвищення рівня інфляції	10	4	9	360
Зменшення доходів населення	10	8	7	560
Зменшення попиту на певний вид товарі	6	7	5	210
Підвищення цін на товари постачальників	10	8	5	400
Час				
Несвоєчасна сертифікація товарів	10	4	3	120
Якість				
Товар не відповідає вимогам споживачів	10	8	4	320
Відсутність технологічного розвитку	8	9	5	360
Поява товару аналогу	10	8	5	400

Вплив (або наслідок) стосується того, наскільки ризикова подія може вплинути на підприємство. Рівні оцінки впливу можуть включати фінанси, репутацію, здоров'я, безпеку, навколишнє середовище, працівники, клієнти. Зазвичай підприємства визначають вплив, використовуючи комбінацію цих типів впливу. Деякі ризики можуть вплинути на підприємство фінансово, а

інші можуть мати більший вплив на репутацію чи здоров'я та безпеку. Присвоюючи оцінку впливу ризику, визначається рейтинг за очікуваний наслідок.

Ймовірність представляє можливість того, що дана подія відбудеться. Ймовірність можна виразити за допомогою якісних характеристик (часто, ймовірно, можливо, малоімовірно, рідкісні), у відсотках як шанс реалізації або як частота.

Пріоритетне число ризику ПЧР (RPN) визначається як добуток $S \times O \times D$. Цей параметр показує, в яких стосунках один до одного в даний час знаходяться причини виникнення ризиків; ризики з найбільшим коефіцієнтом пріоритету ризику підлягають усуненню в першу чергу. Кожне ПЧР може мати значення від 1 до 1000, тобто максимальне ПЧР = $10 \times 10 \times 10 = 1000$ - найгірший стан; мінімальне ПЧР = $1 \times 1 \times 1 = 1$ - найкращий стан.

В результаті визначених оцінок S, O і D було обчислено ПЧР. Будуємо діаграму рейтингів ризиків (рис. 3.1) за бальною оцінкою ймовірності настання ризику, впливу ризику на діяльність компанії, за якістю управління і за підсумковим значенням ризику.



Рис. 3.1 Рейтинг складових визначення ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело: сформовано автором за даними табл. 3.1

Розраховані оцінки також можна проаналізувати за допомогою діаграми Парето. За результатами ранжирування в порядку убутання значень ПЧР будують діаграму Парето (рис.3.2). В результаті такого аналізу потрібно визначити, на які ризики припадає 80% всіх проблем організації. Потім вживаються заходи для зниження ризику, і процес оцінки проводять ще раз, щоб оцінити залишковий ризик.

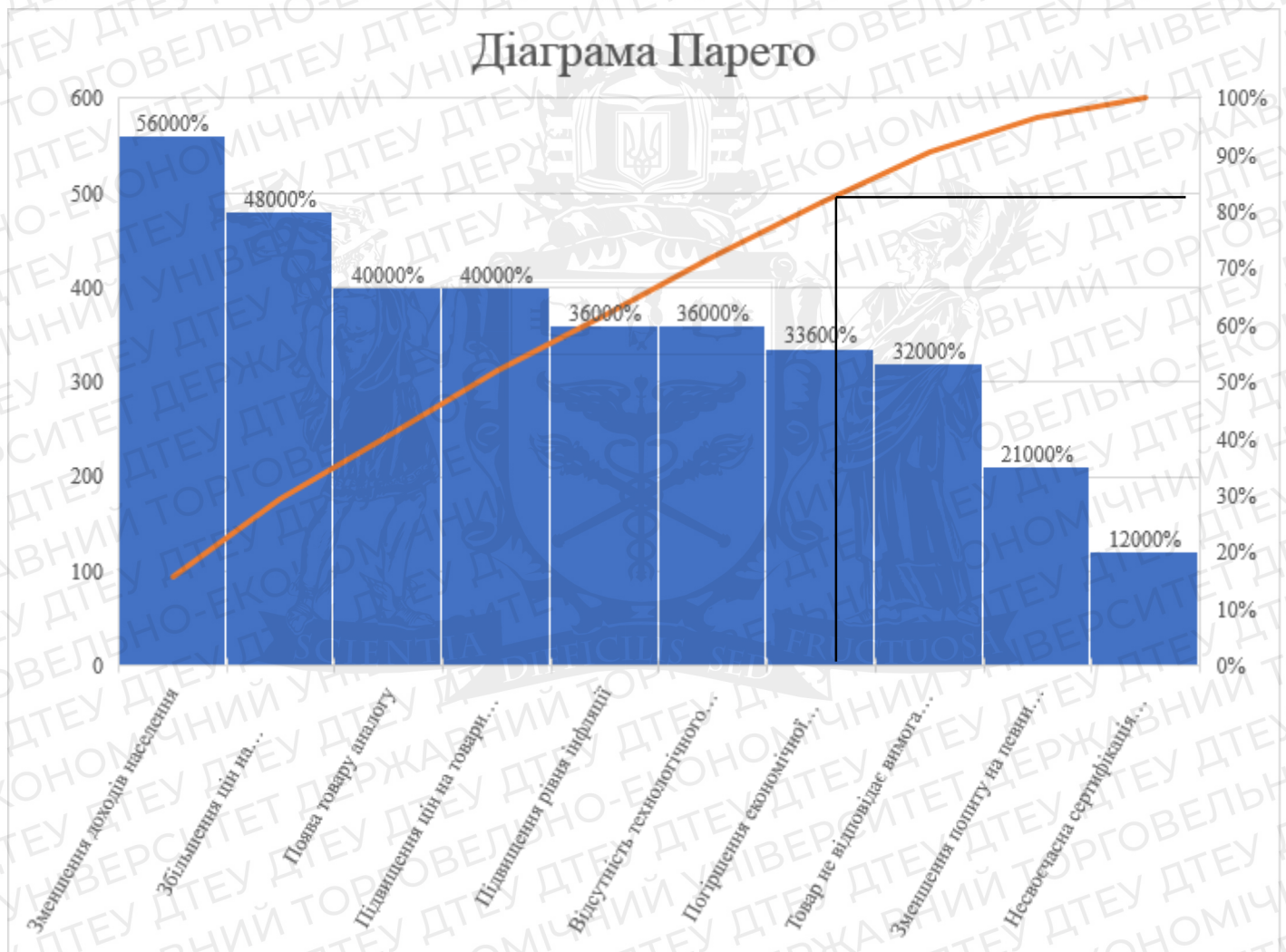


Рис. 3.2 Діаграми Парето для ранжируваного на основі ПЧР списку ризиків

ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Джерело: сформовано автором за даними табл. 3.1

У нашому випадку ризик з найбільшим значенням ПЧР (560) – це «Зменшення доходів населення». Зменшення доходів населення - це ризик, пов'язаний із зовнішнім середовищем підприємства. Якщо доходи населення зменшаться, споживчий попит на товари та послуги може зменшитись, що

може призвести до зниження прибутків підприємства. Цей ризик може мати велику ймовірність реалізації в період економічної нестабільності, коли зменшуються доходи більшості населення. Цей ризик є значним для підприємства «ЕПЦЕНТР К», який працює у сфері роздрібно торгівлі, адже він безпосередньо залежить від споживчого попиту.

Наступний за величиною ризик (ПЧР = 480) - це «Збільшення цін на енергоресурси». Це може призвести до збільшення витрат на виробництво і зниження прибутку. Більш високі ціни на енергоресурси також можуть змінити цінову політику компанії ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та призвести до несприятливої реакції з боку споживачів. Заходи для зменшення ризику збільшення цін на енергоресурси можуть включати енергоефективність, використання альтернативних джерел енергії та розгляд можливості довгострокових контрактів на постачання енергоресурсів. Крім того, підприємство може спробувати перенести частину витрат на споживачів, збільшивши ціни на свої товари і послуги, але це може призвести до зниження конкурентоспроможності.

Однакові та наступні за величиною ризику (ПЧР = 400) – це «Підвищення цін на товари постачальників» та «Поява товару аналогу». Якщо ціни на товари, які закупає підприємство, зростатимуть, то це може знизити маржинальність продукції та призвести до скорочення прибутку. При цьому, якщо ціни продукції не змінюються, то підприємство може втратити конкурентоспроможність на ринку. Також, підвищення цін на товари постачальників може привести до зниження обсягів замовлень з боку споживачів, які не зможуть дозволити собі продукцію за новими цінами. Це може призвести до скорочення обсягів продажів та втрати частки ринку. Отже, підвищення цін на товари постачальників є серйозним ризиком для ТОВ «ЕПЦЕНТР К», який може вплинути на його фінансові показники та конкурентоспроможність на ринку. Ризик появи товару-аналогу для підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може мати значний вплив на його

діяльність. Цей ризик може виникнути через конкуренцію з іншими компаніями, які можуть виготовляти схожі товари і пропонувати їх за більш привабливими цінами. Якщо товар-аналог буде відповідати вимогам споживачів та мати більш привабливу ціну, то підприємство може втратити своїх клієнтів, що може призвести до зменшення обсягів продажів та прибутку. Також, підприємство може зазнати втрат на ринку та у своїй репутації, якщо товар-аналог буде кращим за якість, ціну та інші характеристики. Отже, варто вжити заходів для запобігання цього ризику, таких як розвиток нових технологій та виробничих процесів, досконалення якості продукції, зниження цін та збільшення привабливості бренду підприємства. Також, слід постійно вивчати ринок та конкурентів, щоб оперативно реагувати на зміни та захищати свої інтереси.

Реєстр може включати ризики, що мають відношення до всієї організації в цілому або деякої її частини, або ж відповідають певним іншим ознакам. За кожним ризиком в реєстрі визначаються власники ризику, тобто підрозділи, які мають справу з цим ризиком у силу своїх функціональних обов'язків або конкретні відповідальні менеджери. Форма і рівень деталізації реєстру ризиків можуть змінюватися з розвитком системи управління ризиками. Угрупування ризиків може бути здійснене, виходячи з природи ризиків, їх взаємозв'язку, а також на основі інших факторів (наприклад, використання конкретних методів управління ризиками). Відповідальний підрозділ проводить узгодження сформованого реєстру ризиків з посадовими особами підприємства. Головна мета форми реєстру ризиків полягає в тому, щоб мати чітку картину всіх потенційних ризиків, що можуть впливати на підприємство, та планувати заходи щодо їх мінімізації. Форма реєстру ризиків для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» наведена в табл. 3.2.

Бальний аналіз ризику (наведений в табл. 3.2) визначають за 10-ти бальною шкалою. Для ймовірності найвищий бал 10 - ймовірність реалізації 100% (гарантовані втрати, ризик точно станеться), 1 - ймовірність реалізації

0% (ризик не має, подія не відбудеться); для впливу ризиків найвищий бал 10 - ступінь впливу небезпечний без попередження, 1 – ступінь впливу відсутній; для якості управління ризиками найвищий бал 10 – дуже низька якість управління ризиком, 1 – дуже висока якість.

Таблиця 3.2

Форма реєстру ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Категорія ризику	Опис (формування) ризику - можливі наслідки реалізації ризику	Фактор, джерело ризику	Бальний аналіз ризику			Підсумкова оцінка ризику (5*6*7)	Рекомендовані заходи впливу на ризик	Власник ризику
			Ймовірність	Вплив ризику	Якість управління			
1	2	3	5	6	7	8	9	10
Нормативно-правовий	1. Відсутність необхідних дозволів та ліцензій	Зміни в законодавстві	3	10	5	150	Виявлення та оцінка відповідності всіх необхідних дозволів та ліцензій законодавству України та вимогам замовника; Проведення робіт з отримання необхідних дозволів та ліцензій; Постійний моніторинг діючого законодавства та його відповідності здійснюваній діяльності.	Юрист підприємства
Економічний і геополітичний	2. Погіршення економічної ситуації у державі	Розгорнення масштабних воєнних дій	6	8	7	336	Аналіз та оцінка впливу конфлікту на бізнес; Розробка плану дій у випадку введення економічних санкцій; Диверсифікація бізнесу та розширення географії збуту.	Головний фінансовий директор

Економічний	3.Збільшення вартості товарів	Збільшення цін на енергоресурси	6	10	8	480	Застосування енергоефективних технологій; Пошук нових постачальників енергії; Підвищення ефективності використання енергоресурсів.	Керівник виробничого підрозділу
Економічний	4.Підвищення рівня інфляції	Економічна криза	4	10	9	360	Аналіз та оцінка впливу інфляції на бізнес; Розробка стратегії зменшення витрат та оптимізації всіх процесів; Пошук нових дешевших постачальників товарів та матеріалів.	Головний фінансовий директор
Політичний та валютний	5.Підвищення курсу валюти	Політична криза	8	8	6	384	Укладення договорів на поставку з постачальниками на більш тривалий термін з фіксованою вартістю валюти.	Фінансовий директор
Конкурентний та соціальний	6. Зменшення попиту на товар	Зменшення доходів населення	8	10	7	560	Розробка нових маркетингових стратегій для збільшення попиту на товар; Зниження цін на товари, що корелюють з падінням доходів; Розробка нових продуктів, що відповідають потребам споживачів з низьким рівнем доходу.	Маркетинговий директор

Продовження табл. 3.2

Конкурентний	7. Зменшення попиту на певний вид товарів	Зміна у попиті на товар та послуги	7	6	5	210	Проведення аналізу ринку та причин зменшення попиту на товар; Розвиток нових продуктів, які задовольняють потреби споживачів; Зниження цін на товар для збільшення його конкурентоспроможності.	Маркетинговий директор
Конкурентний	8. Поява товару аналогу	Жорстка конкуренція	8	10	5	400	Розробка стратегії по підвищенню якості та інноваційності продукту; Підвищення рівня сервісу та підтримки клієнтів.	Керівник відділу продукції
Нормативно-правовий	9. Перевірка контрольних органів	Несвоєчасна сертифікація товарів	4	10	3	120	Забезпечення дотримання всіх вимог законодавства під час здійснення діяльності; Проведення систематичної перевірки технічного та експлуатаційного стану обладнання, приміщень та інфраструктури, що використовуються при здійсненні діяльності; Постійна комунікація з контролюючими органами та уникнення причинення їм претензій та звернень.	Керівник з питань охорони праці та техніки безпеки

Закінчення табл. 3.2

Конкурентний	10. Виникнення цінової неконкурентноспроможності	Підвищення цін на товари постачальників	8	10	5	400	Оцінка політики постачальників та аналіз конкурентної середи; Пошук нових постачальників з метою отримання кращих умов поставок; Зниження витрат на виробництво та постачання продукції.	Керівник відділу закупівель
Конкурентний та технологічний	11. Неконкурентноспроможність на ринку	Відсутність технологічного розвитку	9	8	5	360	Аналіз та оцінка технологічного рівня компанії; Розробка технічного плану для покращення технологічного рівня компанії; Підвищення інвестицій в науково-дослідну та розробницьку діяльність.	Технічний директор
Конкурентний	12. Зменшення попиту та конкурентноспроможності	Товар не відповідає вимогам споживачів	8	10	4	320	Аналіз і оцінка конкурентного середовища та реакція на зміни; Підвищення якості продукції та розширення асортименту; Розвиток маркетингових стратегій з привернення нових та збереження наявних клієнтів.	Маркетинговий директор

Якщо дивитися загально на управління ризиками господарської діяльності на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії, для зменшення впливу ризиків:

- захист наявних конкурентних позицій для утримання впливу ризиків підприємства на досягнутому рівні;
- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
- фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства;
- розширення асортименту продукції, щоб привернути більше клієнтів та підвищити конкурентоспроможність компанії;
- вдосконалення логістики та скорочення витрат на зберігання, що допоможе знизити загальні витрати компанії та збільшити її прибуток;
- розвиток інтернет-торгівлі та підвищення якості інформаційної системи для забезпечення більш зручного та швидкого доступу до продукції та послуг компанії;
- розширення географії присутності на нові ринки та залучення нових клієнтів, що дозволить збільшити обсяги продажів та підвищити прибуток компанії;
- впровадження інноваційних технологій та продуктів для забезпечення стабільного розвитку компанії в майбутньому.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм ефективного управління ризиками на підприємстві, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій, які говорять про ефективність процесу управління ризиками на підприємстві.

Пропозиції щодо удосконалення процесу управління ризиками в ТОВ «Епіцентр К» на основі проведеного аналізу ризиків та оцінки ефективності існуючого процесу управління ризиками:

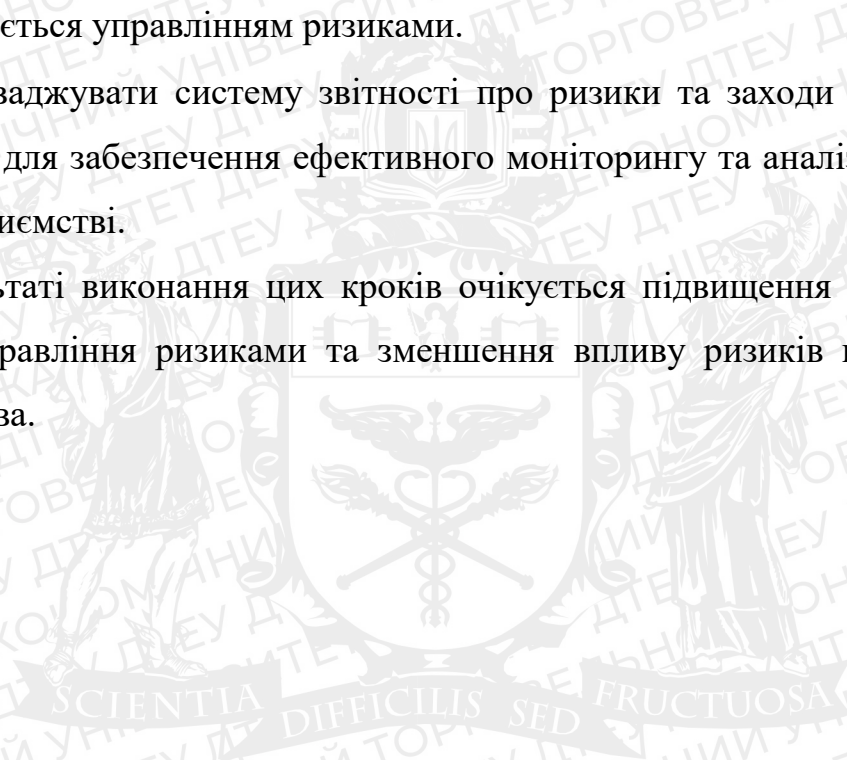
- Визначення відповідальної особи за управління ризиками. З метою забезпечення ефективного управління ризиками, необхідно призначити відповідальну особу за управління ризиками на підприємстві. Ця особа повинна мати достатній рівень компетенції у сфері управління ризиками, знати специфіку діяльності підприємства та розуміти його стратегію та цілі. Відповідальна особа повинна мати права і повноваження для проведення аналізу ризиків та визначення стратегії управління ризиками на підприємстві.
- Розробка плану управління ризиками. Після призначення відповідальної особи за управління ризиками необхідно розробити план управління ризиками на підприємстві. План повинен визначати, які ризики потрібно враховувати, як їх оцінювати та які заходи необхідно приймати для зменшення цих ризиків. У плані управління ризиками необхідно також визначити механізми моніторингу та оцінки ефективності заходів з управління ризиками.
- Забезпечення достатнього контролю за виконанням заходів з управління ризиками. Для ефективного управління ризиками необхідно забезпечити достатній рівень контролю за виконанням заходів з управління ризиками. Контроль може здійснюватися в різних формах, включаючи частотний контроль, періодичні огляди, аудит та інші методи.

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо наступні кроки для підвищення ефективності процесу управління ризиками:

- Утворити відділ управління ризиками та призначити відповідального за цей процес.

- Розробити та впровадити стандартні процедури управління ризиками на підприємстві, включаючи оцінку ризиків, планування та реалізацію заходів з управління ризиками, а також контроль за їх виконанням.
- Проводити періодичні огляди та аудит процесу управління ризиками для оцінки ефективності та виявлення можливих проблем.
- Забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що займається управлінням ризиками.
- Впроваджувати систему звітності про ризики та заходи з управління ними для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу ризиків на підприємстві.

В результаті виконання цих кроків очікується підвищення ефективності процесу управління ризиками та зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління ризиками є необхідною умовою стабільної та успішної діяльності будь-якого підприємства. У рамках проведеного дослідження було виявлено ризики, що існують у господарській діяльності ТОВ «Епіцентр К», та оцінено ефективність процесу управління ними. На підставі цього було запропоновано ряд заходів з удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Ризик - це властивість будь-якої господарської діяльності, яка відображає ймовірність виникнення негативних результатів внаслідок різних обставин. Ризик охоплює широкий спектр можливих наслідків, які можуть відбутися внаслідок різних факторів.

2. Ризики господарської діяльності підприємства можна класифікувати за різними ознаками. За джерелом виникнення: зовнішні та внутрішні. За характером наслідків ризики можна класифікувати на фінансові, операційні, репутаційні та стратегічні. За областю діяльності: фінансові, виробничі, маркетингові, людські ресурси та інші. За ступенем вірогідності: високі, середні та низькі.

3. Існує багато методів та інструментів управління ризиками господарської діяльності підприємства. Основні з них: метод аналізу SWOT; метод дерева варіантів; матриця ризиків; аналіз ризиків та контрольних точок (НАССР); управління ризиками проектів; страхування; управління фінансовими ризиками; управління ризиками ланцюга постачання; резервування коштів.

4. Система управління ризиками має на меті зменшення ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, та забезпечення сталого розвитку підприємства. Основними етапами системи управління ризиками на підприємстві є: ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, розробка стратегій управління ризиками, реалізація стратегій управління ризиками, моніторинг

та аналіз ефективності системи управління ризиками.

5. Для аналізу ризиків та оцінки ефективності процесу управління ризиками на підприємстві було проведено SWOT та PEST аналізи.

За результатами SWOT-аналізу управління ризиками компанії можна підсумувати, що підприємство ТОВ «Епіцентр К» має ряд сильних сторін та можливостей, але також є певні слабкі сторони та загрози, які потрібно враховувати при управлінні ризиками. Для покращення ситуації можна рекомендувати збільшення уваги до попередження ризиків та їх відстеження, залучення додаткових ресурсів для управління ризиками, покращення комунікації між різними підрозділами компанії та використання нових технологій та інструментів для управління ризиками. Також, компанії «ЕПІЦЕНТР К» можна поради розглянути можливість створення більш гнучкої та адаптивної бізнес-моделі, яка дозволить їм ефективніше протистояти негативним наслідкам змін в економічній ситуації та законодавстві. Рекомендується проводити регулярні навчання та тренінги для працівників з питань управління ризиками. Не менш важливим є забезпечення прозорості та відкритості в управлінні ризиками, що допоможе залучити додаткову підтримку та довіру від стейкхолдерів компанії.

Після проведення PEST-аналізу можна сказати, щоб підприємство успішно функціонувало на ринку й приносило прибуток, необхідна сукупність наступних факторів: стабільна влада; підтримка позитивної податкової політики; рівень інфляції, що забезпечує стабільність цін на ринку; низький рівень безробіття; висока економічна стабільність; достатній рівень життя населення; технологічний розвиток; інновації та науково-дослідні роботи; розвиток інтернету та електронної комерції; екологічна безпека та енергоефективність.

6. Для підприємстві ТОВ «Епіцентр К» запропоновано кроки для удосконалення процесу управління ризиками, які наведені у формі реєстру ризиків (табл. 3.2).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризики: навч. посібник. Київ: Кнеу, 1998. 316 с.
2. Арсененко А. Ю. Індикатори країнних ризиків України як фактор активізації зовнішньоекономічної діяльності. Вчені записки ТНУ. Сер. Економіка та управління. 2009. Т. 22 (61), № 2. С. 17-31.
3. Балахініна А.В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику / Балахініна А.В. // Управління розвитком. – 2011. – № 20. – С. 159.
4. Бірченко Н. О. Генезис наукових поглядів на категорію «ризик». Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2011. № 5/1. С. 10-15.
5. Бланка, В. А., & Шавінський, О. І. (2018). Ризики господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, (2 (50)), 11-15.
6. Бузько І. Р., Труніна І. М., Загірняк Д. М. Економічний ризик та управління інноваційною діяльністю підприємства: навч. посібник. Київ: ІЗМН, 1996. 136 с.
7. Бурбело, Ю.І. та ін. (2016). Ризик-менеджмент підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
8. Васильківський Д. М. Реалізація стратегії розвитку економічного потенціалу в рамках єдиної інформаційної системи підприємства. Наука й економіка. 2015. № 4 (40). С. 71-76.
9. Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 25-30.
10. Вергелес Т. Г. Марковіц, М. Міллер та В. Шарп: теоретики

фінансового менеджменту. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2009. № 2. С. 122-128

11. Вітлінський В. В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності. Фінанси України. 2003. № 3. С. 3-7
12. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен - М, 1996. 336 с
13. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: підручник. Київ: ІЗИН, 1996. 398 с.
14. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
15. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сігал А.В., Наконечний С.І. Економічний ризик: ігрові моделі. – К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.
16. Войтко, С.М. (2017). Ризикологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
17. Гавриш, В.О. (2014). Ризикологія в економіці: підручник. Київ: КНЕУ.
18. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : закон (№ 436-IV) : [прийнято Верховною Радою України 16.01.2003] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?Nreg=435-15> .
19. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / за наук. ред. Гранатурова В.М. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досл. НАН України, 2003. 164 с.
20. Епіцентр. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>.
21. Ємець, А. (2018). Ризик-менеджмент на підприємстві: підходи та інструменти. Вісник Харківського національного університету імені Каразіна В.Н. Серія: Економічна, (28), 45-49.
22. Збарський В. К., Липовяк-Мелкозьорова А. І. Природа ризику, його джерела, критерії та оцінка. Економіка АПК. 2011. № 8. С. 61-65.

23. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
24. Касьяненко, О.М. та ін. (2017). Ризикологія: підручник. Київ: Центр учбової літератури.
25. Кузнецова, О. В. (2015). Управління ризиками підприємства на основі концепції ентерпрайз-риск-менеджменту. Економічний аналіз, 18(3), 127-132.
26. Литвиненко, О.В. та ін. (2016). Ризик-менеджмент у галузі туризму: підручник. Київ: Центр учбової літератури.
27. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посіб. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
28. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – С. 71–76.
29. Панченко, О. Є. (2018). Управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України, 28(4), 146-151.
30. Про управління ризиками в діяльності підприємств: Закон України від 23.03.2017 № 964-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2017, № 24, ст. 233.
31. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: Навч. посіб. / Шегда А.В., Голованенко М.В.; за ред. Шегди А.В.. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
32. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
33. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : закон (№ 435-IV) : [прийнято Верховною Радою України 16.01.2003 // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?Nreg=435-15>.
34. Шевченко, О. І., & Кириленко, О. В. (2016). Ризик-менеджмент у

системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (2), 59-64.

35.2018 index of economic freedom. The official site of the Heritage foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine> (дата звернення: 04.03.2018).

36.Albino V., Carbonara N., Giannoccaro I. Adaptive capacity of geographical clusters: Complexity science and network theory approach. Unifying Themes in Complex Systems : Proceedings of the Sixth International Conference on Complex Systems. Berlin, 2008. P. 130-137. DOI: 10.1007/978-3-540-85081-6_17.

37.Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Hansson E.W. The Cluster Policies Whitebook. IKED. Malmö: Holmbergs, 2004. 266 p.

38.Fitch понизило кредитный рейтинг Украины до преддефолтного. Офіційний сайт Інформаційного агентства РБК. URL: <http://top.rbc.ru/economics/08/02/2014/904085.shtml> (дата звернення: 28.02.2018).

39.Global Competiveness Index 2017-2018. Competiveness rankings. The official site of the World economic forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings> (дата звернення: 18.03.2018).

40.The official site of the International rating agency «Standard & Poor's Financial Services LLC». URL: <https://www.standardandpoors.com> (дата звернення: 05.03.2018)