

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування культури управління ризиками в організації»
(за матеріалами ТОВ «ПІВНІЧ-ЦЕНТР ЛТД», Рівненська обл,
Сарненський р-н, м. Сарни)

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

Овсійчук Катерини
Володимирівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент», «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Овсійчук Катерині Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи **«Формування культури управління ризиками в організації»** (за матеріалами ТОВ «Північ-Центр ЛТД», м. Сарни, Рівненська обл.)

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи _ удосконалення процесу формування культури управління ризиками у ТОВ «Північ-Центр ЛТД».

Об'єкт дослідження процес формування культури управління ризиками.

Предмет дослідження теоретико-організаційні та методичні засади управління ризиками та формування культури ризик-менеджменту на підприємстві.

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

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Зміст культури управління ризиками в організації

2. Моделі аналізу ризик-культури в організації

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД»

2.1. Ідентифікація ризиків діяльності підприємства

2.2. Особливості процесу формування ризик-культури на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД»

3.1. Ідентифікація параметрів формування ризик-культури на підприємстві

3.2. Обґрунтування напрямів формування ризик-культури на підприємстві

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	виконано
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	виконано
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	виконано
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	виконано
6.	Пройдення студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	виконано
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	виконано
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	виконано
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	виконано
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	виконано
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	виконано
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	виконано
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	виконано
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Федулова І. В.
(підпис, ініціали, прізвище)

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

10. Завдання прийняв до виконання студент Овсійчук К. В.
(підпис, ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Зміст культури управління ризиками в організації.....	6
1.2. Моделі аналізу ризик-культури в організації.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД».....	18
2.1. Ідентифікація ризику банкрутства підприємства.....	18
2.2. Особливості процесу формування ризик-культури на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД».....	28
3.1. Ідентифікація параметрів формування ризик-культури на підприємстві.....	28
3.2. Процес формування ризик-культури на підприємстві.....	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми Ризики мають місце в діяльності будь-якого підприємства. Поряд із цим, в умовах сьогодення, проблема ризиків виступає найбільш гострою. Таке твердження ґрунтується на тому, що в умовах воєнного стану, а також тривалих наслідків всесвітньої пандемії, вітчизняні підприємства опинились в надзвичайно складних умовах та зіткнулись з великою кількістю непередбачуваних ризиків.

Для того, щоб зменшити вплив ризиків, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприємства, потрібно весь час оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві.

Отже, актуальність даної теми полягає в необхідності розробки ефективного організаційно-економічного забезпечення процесу формування культури управління ризиками підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури, присвяченої даним питанням показав, що велика кількість вчених намагається розв'язати проблему ефективного управління ризиками і формування ризик-культури на підприємстві.

Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці, такі як: В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та ін.

В багатьох наукових працях міститься вагомий науковий доробок в контексті удосконалення культури управління ризиками на вітчизняних підприємствах. Проте на сьогодні, все ж таки, окреслене питання залишається остаточно не вирішеним і потребує подальшого розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є удосконалення процесу формування культури управління ризиками у ТОВ «ПІВНІЧ-ЦЕНТР

ЛТД».

Задля досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

- уточнити зміст культури управління ризиками в організації;
- здійснити огляд існуючих моделей аналізу ризик-культури в організації;
- здійснити ідентифікацію ризику банкрутства діяльності підприємства;
- обґрунтувати особливості процесу формування ризик-культури на підприємстві;
- розробити процедуру ідентифікації параметрів формування ризик-культури на підприємстві;
- здійснити обґрунтування напрямів формування ризик-культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування культури управління ризиками.

Предметом дослідження є теоретико-організаційні та методичні засади управління ризиками та формування культури ризик-менеджменту на підприємстві.

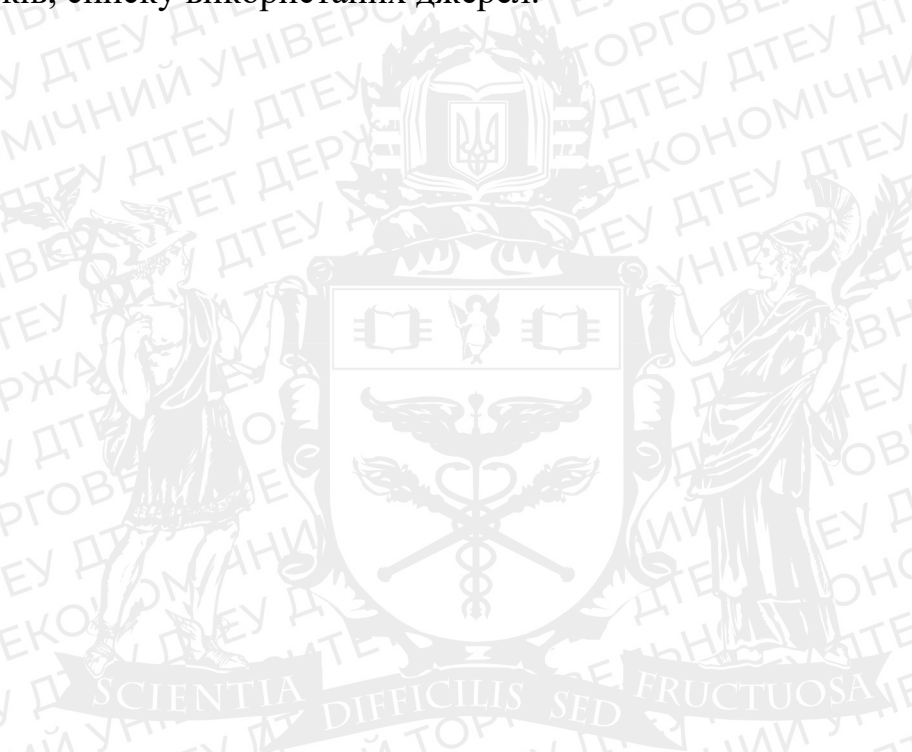
Методи дослідження. В роботі використано методи аналізу, синтезу, логічного узагальнення та систематизації – для уточнення теоретичних засад досліджуваного питання; методи статистичного аналізу та моделювання – для вивчення стану та тенденцій розвитку ідентифікації параметрів формування культури управління ризиками; методи кореляційно-регресійного аналізу і коефіцієнт Кендалла – для визначення факторів впливу досліджуваних факторів на ефективність формування культури управління ризиками.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування розробок автора в подальших теоретичних дослідженнях, а також при формуванні культури управління ризиками на

досліджуваному підприємстві.

Інформаційна база дослідження представлена науковими працями вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених актуальним питанням формування культури управління ризиками, документація досліджуваного підприємства та матеріали Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зміст культури управління ризиками в організації

Аналіз концептуальних термінів ризикології звертає увагу на те, що в наукових дослідженнях досі відсутня єдина методика визначення категорії «ризик». При цьому формування ефективної системи управління ризиками передбачає наявність чіткого класифікаційно-концептуального інструментарію, тобто встановлення змістовного змісту визначення поняття «ризик». В іноземних словниках для позначення категорії «ризик» використовуються співзвучні слова: англійська – «risk», французька – «risque», італійська – «rischio», німецька – «risiko», іспанська «riesgo» тощо [6]. На думку лінгвістів, ця категорія походить від латинського «rescum», що перекладається як «скеля» або «небезпека» [7], яким стародавні мореплавці позначали небезпеку зіткнення з прибережними скелями. Отже, етимологічно слово «ризик» насамперед завжди асоціюється з проявом небезпеки чи невизначеності в різних сферах господарської діяльності та соціально-економічного життя.

Поняття ризику вже давно асоціюється не тільки з негативними проявами життєвих ситуацій, але часто вживається як їх синонім. На наш погляд, неоднозначність трактування змістовно-сутнісного розуміння категорії «ризик» у сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі пов'язана зі спробами узагальнити в рамках цієї категорії всю сукупність різномірних факторів ризику та всі можливі наслідки окремих видів діяльності. Часто автори намагаються пояснити категорії «ризик», комбінуючи різні, іноді різні, наукові підходи.

Загалом, підсумовуючи існуючі погляди на дане питання, можна сказати, що існує два основних напрями трактування цієї категорії [1]: - результативний - при визначенні ризику увага в першу чергу

зосереджується на результаті події (успіх чи невдача), тоді як під ризиком зазвичай розуміють ймовірність настання певної несприятливої події; - Операційний – визначення ризику підсумовує процес від дії факторів, які формують ризиковану ситуацію, до операційного процесу, який є результатом її існування.

З погляду Донець Л.І., необхідно розрізнити два типи ризиків. Перший тип ризику полягає у діяльності, що призводить до помилок чи незадовільного результату. Другий тип ризику - це «ризик чогось не зробити, що могло б бути корисним» [7].

Безсумнівно, що ці види споріднені, але практика показує, що перший зустрічається частіше, ніж другий. Вся корпоративна культура також орієнтована перший тип ризику з підвищення життєздатності системи. Іноді так і відбувається, проте негативні наслідки такі настають. Насім Талеб у своїй роботі «Чорний лебідь» послідовно показує, що одна з основних та принципових помилок фінансистів полягає у їхній надії на регулювання всього життя нормальним чи гаусовим розподілом.

Герасименко О.М., розглядаючи ризики корпоративного середовища, виділяє дві категорії: ризики зовнішньої адаптації (невідповідність місії компанії стратегічним завданням; неприйняття персоналом цілей організації; невідповідність побудованих мотиваційних схем виконуваним поставленим завданням та ін.); ризики внутрішньої інтеграції (наприклад, деструктивні методи внутрішньої комунікації; відсутність основних критеріїв небажаної та бажаної поведінки та ін.). Особливість управління ризиком полягає в реалізації низки заходів, які покликані «зменшити небезпечність прийняття помилкових рішень та зменшення ймовірності негативних наслідків від небажаного розвитку подій» [5].

Поняття «ризик» відрізняється від поняття «невизначеність». Вперше це було обґрунтовано Френком Найтом («Ризик, невизначеність та прибуток»). Він пов'язує відмінності у поняттях за допомогою теорії ймовірності. «...Ризик характеризує майбутнє, де заздалегідь зрозуміло

розподіл чи сукупність результатів... невизначеність - це майбутнє, щодо якого ми можемо з тих чи інших причин встановити ймовірність розподілу результатів» [6].

Культура управління ризиками в організації визначається набором цінностей, норм, підходів і практик, які встановлені та підтримуються на всіх рівнях організації. Він відображає підхід організації до ризику, визначення, аналізу, оцінки та управління ризиком. Основними елементами культури управління ризиками є: свідомлення ризиків, залучення керівництва, ясність і доступність процесу, визнання досягнень, співпраця та спілкування.

Культура ризик-менеджменту залежить від ступеня обліку факторів «ризик» та «ризик-менеджмент» у процесах прийняття рішень з різних аспектів діяльності організації. Вона заснована на «філософії» компанії щодо ризиків, системі ризик-менеджменту - структурі та управлінні підрозділом ризик-менеджменту, повноті розкриття інформації про ризики співробітникам та зовнішнім особам, рівні розуміння та ступеня участі всіх трудових колективів у процесі ризик-менеджменту [8].

Питання корпоративної культури управління ризиками є важливою складовою і стрижнем системи управління ризиками, але керівництво сучасних організацій часто не приділяє уваги розвитку цього напрямку. Водночас в умовах невизначеності та соціально-економічної нестабільності саме грамотно побудована система управління ризиками допомагає приймати ефективні управлінські рішення, які зрештою призводять до досягнення довгострокових стратегічних цілей.

На думку В.В. Гришко, «...Усі методи управління ризиками ефективні тоді, коли вони сприяють формуванню культури управління ризиками в організації». [6]. Проблема полягає у кількох аспектах. По-перше, це слабка підтримка ризик-менеджменту керівництвом компаній, яка ґрунтується на відсутності розуміння постійного підтримання системи управління ризиками та забезпечення цього процесу фінансовими коштами. Крім того, як лінійні менеджери не зацікавлені у поширенні інформації про ризики компанії, так і

рядові співробітники демонструють небажання розкривати інформацію про можливі ризики, побоюючись за їх виникнення та настання відповідальності. По-друге, саме поняття «ризик» кожна людина сприймає по-різному. Зважаючи на відсутність єдиної термінології та класифікації ризиків, створити єдине загальне розуміння щодо необхідності управління ризиками компанії досить складно [1].

Данченко О.Б., Занора В.О. описує культуру управління ризиками як «систему цінностей і способів поведінки, існуючу в організації, яка визначає характер і форму рішень, що приймаються в області управління ризиками». [8]. Вона впливає на рішення, які приймає керівництво та працівники, навіть у випадку, якщо в компанії не проводиться аналіз можливих ризиків. Ефективна культура управління ризиками існує, коли працівники знають, де знаходиться організація, межі своїх повноважень і можуть відкрито обговорювати з керівництвом ризики, які їм доведеться прийняти для досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії [8].

Вітчизняні дослідники Башинська І.О., Макарець Д.О. визначають культуру управління ризиками в термінах «командне знання та поведінка» як «цемент», який скріплює будівельні конструкції корпоративної системи управління ризиками [2].

Цвігун Т. В. також підкреслює виняткову важливість культури управління ризиками, розглядаючи її як комплексне поняття, яке включає цінності, знання, переконання, осмислення ризику, які характерні для групи людей з загальною метою; зокрема, це стосується кожного співробітника та трудових колективів усередині організації [17].

Стрельбіцька Н. підкреслює культуру управління ризиками в корпоративному менеджменті та описує культуру ризиків як рівень усвідомлення керівництвом необхідності ефективного управління ризиками в організації. Дослідник пов'язує культуру ризику про те, наскільки компанія толерантна чи схильна до ризику у своїй повсякденній діяльності [14].

Представники Інституту аудиторських комітетів (KPMG) розглядають

під ризик-культурою внутрішнє середовище, коли керівництво та співробітники здійснюють діяльність та приймають рішення на основі обліку та вибору оптимального співвідношення ризиків та можливостей.

Таким чином, культуру управління ризиками можна визначити як рівень усвідомлення необхідності управління ризиками, заснований на цінностях, знаннях, переконаннях, розумінні ризику з боку керівництва, робочої групи, вищого керівництва та будування діяльності на цьому основа. система прийняття управлінських рішень, яка враховує оптимальне співвідношення можливостей, ризиків і втрат.

Зарубіжні дослідники Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун, пропонують оцінювати культуру управління ризиками за такими показниками: настрої на зниження ризиків, управління системою ризик-менеджменту з боку керівництва середньої ланки та топ-менеджерів; інформування персоналу щодо ризиків; мотивація персоналу працювати з урахуванням встановлених правил; ступінь обліку ризиків під час прийняття рішень; вплив організаційної ризик-культури на відносини із партнерами; оцінка ризиків за наймом персоналу (кадрові ризики) [23].

В організації з розвиненою культурою ризику повинні бути розроблені стандарти та методи ідентифікації, оцінки та управління ризиком. У компаніях необхідно створити таку культуру ризику, яка розглядає ризик як джерело майбутніх прибутків для компанії.

Слід зазначити, що процес впровадження та розвитку культури управління ризиками є тривалим та складним. Це має надходити безпосередньо від вищого керівництва.

Оскільки часто служби ризик-менеджменту компанії не знаходять підтримки з боку керівництва, рядові співробітники розцінюють систему управління ризиками як неважливу, підходять до процесу оцінки ризиків формально, намагаючись уникнути покарання чи відповідальності у разі негативних наслідків. Так, за оцінками дослідників, на систему управління ризиками як процес припадає лише 5% роботи, а на культуру управління

ризиками – 95% [9].

Елементи управління ризиками узагальнено на рис. 1.1.

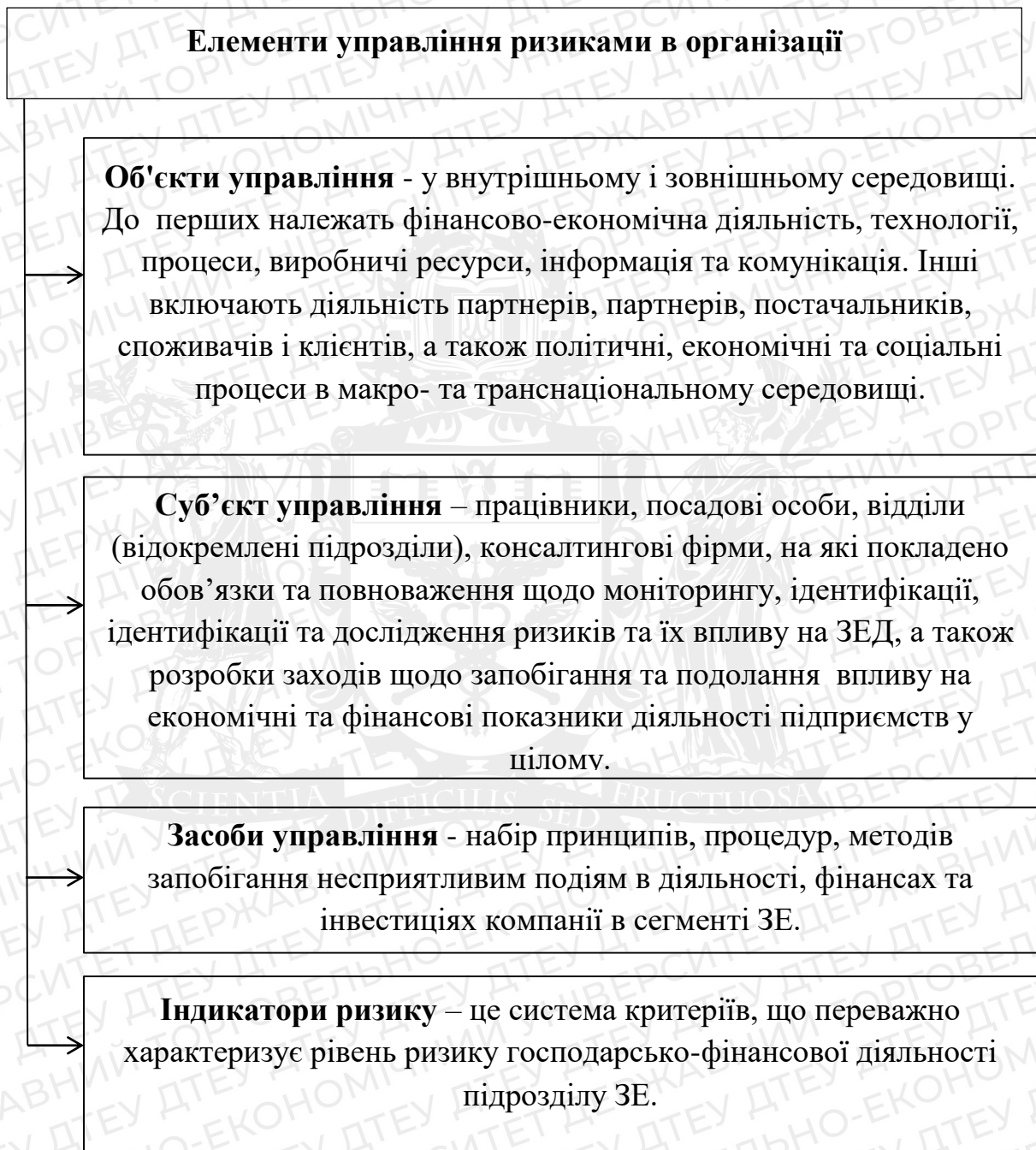


Рис. 1.1. Елементи управління ризиками в організації

Джерело: [15]

Як видно на малюнку. 1.1., зусилля керівництва Підрозділу мають бути спрямовані на мінімізацію, компенсацію та попередження хоча б частини негативного впливу несприятливих факторів. Оскільки усунути чи обмежити вплив усіх можливих загроз неможливо, фінансово-господарська діяльність

компанії здійснюється в умовах прийняттого ризику – досягнення умови, за якої можливі збитки або збитки внаслідок несприятливого розвитку подій є суттєво меншими, ніж можливі прибутки.

Основна мета культури ризик-менеджменту - зробити управління компанією більш ефективним з урахуванням ризиків.

Деякі ризики необхідно зменшити, інші прийняти, треті збільшити.

На цьому етапі можна сказати, що саме управління ризиками включає ключові елементи бізнесу, такі як: побудова та реалізація програми управління ризиками, яка безпосередньо містить не тільки економічно обґрунтовані рекомендації для компанії, але й заходи та основні напрямки. Серед них є - знизити загальний рівень бізнес-ризиків до прийняттого рівня.

Управління ризиками – це системний підхід до виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу ризиків.

В даному дослідженні будемо розглядати наступну схему системи управління ризиками на підприємстві (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління ризиками в організації

Джерело: [4]

Як видно на малюнку. 1.2 запропонована система складається з п'яти

елементів (ідентифікація ризиків, аналіз і пріоритезація, зниження ризиків і звітування, моніторинг і перегляд тощо), найважливішим з яких є управління ризиками в управлінській культурі, зокрема створення такого середовища в організації, що сприятиме ідентифікації, оцінці та зменшенню ризиків, а також публічному обміну інформацією про ризики. Незалежно від того, наскільки хороший або простий процес управління ризиками, якщо працівники та менеджери відмовляються від нього, бізнес не зможе управляти ризиками.

1.2. Моделі аналізу ризик-культури в організації

Дослідник Гришко В. В. виділяє чотири характеристики, що відносяться до сильної ризик-орієнтованої культури [6]: добре розроблена стратегія, лідерський стиль управління; відповідальність персоналу та система заохочення співробітників; люди та комунікації: доступність інформації та розвиток компетенцій персоналу; ризик-менеджмент та інфраструктура: для кожного виду ризиків необхідне використання відповідних методів ризик-менеджменту та технологій моделювання наслідків ризику, потрібне колективне розуміння основних ризиків, потрібен контроль системи ризик-менеджменту.

Сильна культура управління ризиками характеризується такими показниками як гнучкість; співробітництво; дисципліна; комунікація; лідерство [9].

Інститутом ризик-менеджменту запропоновано А-В-С модель формування культури. Вона ґрунтується на трьох компонентах.

По-перше, це принципи - позиція людей стосовно ризику, що визначається усвідомленням ризику.

По-друге, це «ризик-поведінка» - відкриті, «спостерігаються» дії стосовно ризику: ризик-процеси, ризик-комунікації, прийняття рішень.

По-третє, культура управління ризиками. Формування культури управління ризиками можливе двома шляхами: по навмисному встановленню керівництва або її розвиток природним шляхом [4].

В даний час відсутня загальновикористовувана методика оцінки культури управління ризиками та існує лише кілька методів діагностики культури управління ризиками.

Компанія MCKinsey and Company використовує наступну модель діагностики ризик-культури: опитування та інтерв'ю для визначення культури управління ризиками, аналіз результатів, виявлення слабких та сильних сторін, детальний розбір причин помилок, розробка стратегії реагування на ризики, що виникають.

Деякі дослідники розглядають інструменти опитування для оцінки культури управління ризиками. Також схильність до ризику можна виміряти, використовуючи таку інструмент, як Компас ризик-типів, в основі якого лежать постулати про відмінності між людьми в їхній особистості та характері.

Фактор формування ризик-культури - баланс ризик-типів співробітників компанії та їх представленість у різних відділах організації. Оскільки кожна людина має свій набір моральних принципів, які впливають на прийняття ним рішень, можна використовувати деякі психометричні інструменти.

Наприклад, ДНК моралі заснована на виявленні та аналізі десяти основних моральних цінностей, що становлять три групи [4]:

- етика розуму (здоровий глузд, розважливність, досвід);
- етика підпорядкування (відповідність принципам, правилам, нормам);
- етика уваги (участь, співчуття, повага).

Сьогодні переважно аудиторсько-консалтингові компанії та великі банки мають свої системи оцінки ризик-культури. Комітетом з банківського нагляду (Базель, 18.11.13) розроблено чотири компоненти ризик-культури: правильне ставлення «нагорі», ефективне реагування на зміни макрооточення, підзвітність, засоби заохочення [10].

Найбільш часто використовується наступні підходи до запровадження

ризик-культури:

Перший - діагностика (інтерв'ю з вищим керівництвом з метою оцінки існуючого рівня ризик-культури підприємства загалом, виявлення сильних та слабких сторін, порівняння з іншими світовими банками, виявлення корінних причин слабких сторін ризик-культури).

Другий – «золоті правила» (визначення та формалізація кастомізованих (від англ. to customise – зміни з метою пристосування під потреби конкретного актора) поведінкових моделей співробітників, які відповідають високому рівню культури ризику).

Третій - програма розвитку (кастомізований підхід до навчання теорії управління ризиками та моделям поведінки в умовах ризику).

Четвертий - система моніторингу та виміру в HR-цикл (розробка системи моніторингу зміни рівня культури ризику (ключові показники ефективності та їх каскадування), інтеграція системи моніторингу та навчання до бізнес-процесів банку, включаючи і HR-цикл) [10].

Таким чином, ризик культура для забезпечення власної мети потрібна відповідати певним критеріям і встановлюється шляхом діагностики діючої культури управління ризиками.

Управління ризиками в операційній системі підприємства — це підхід, який використовує всі доступні дані про операційні ризики для їх оцінювання та прогнозування.

Розрізняють такі методи управління ризиками [5]:

1. Уникнення ризику - це уникнення заходу, який містить надмірний ризик. Цей напрямок ризик-менеджменту є найбільш простим і ґрунтовним. Це дозволяє повністю уникнути можливих втрат, пов'язаних з ризиком, але в той же час не дозволяє отримати прибуток, пов'язаний з ризиковою діяльністю. Прикладом використання такого підходу є припинення виробництва певної продукції, відмова від інноваційних проєктів, відмова від співпраці з новими, неперевіреними партнерами тощо. Цей метод управління ризиками особливо ефективний у ситуаціях, коли існує висока ймовірність

збитків і велика кількість можливих збитків.

2. Метод хеджування ризику або збитку є досить ефективним інструментом управління ризиками, однак він дозволяє лише в окремих випадках знизити рівень ризику для компанії. Суть цього підходу полягає в тому, що вживаються дії для зниження ризику. Методи управління ризиком. Хеджування. Хеджування. Прийняття ризику. Зменшення внутрішнього ризику. Збір додаткової інформації. Обмеження розподілу ризику. Так, компанія не може надавати кредити ризиковим клієнтам або змінювати умови кредитування. Застосування методу хеджування доцільно в тих випадках, коли ймовірність настання ризику (ймовірність збитків) досить велика.

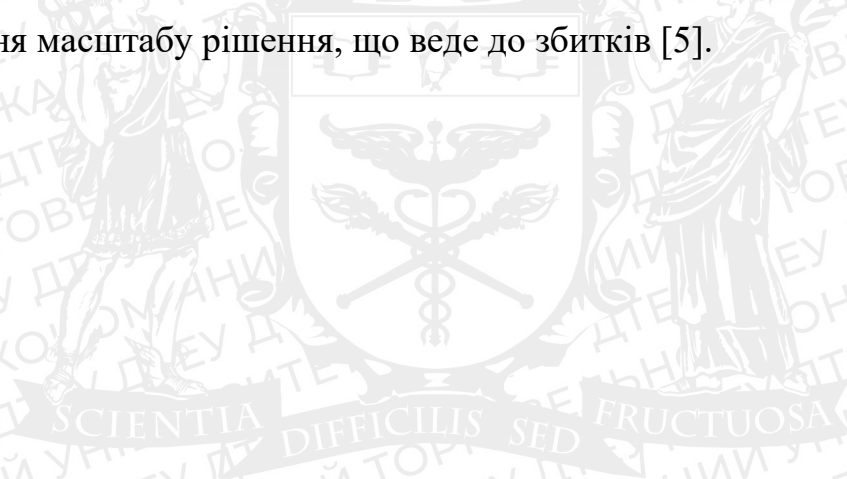
3. Метод саморизикування передбачає залишення ризиків компанії та покриття можливих збитків власними фінансовими ресурсами. Цей метод використовується у випадках, коли частота збитків низька, а розмір цього потенційного збитку низький, тобто його можна покрити за рахунок поточних доходів. Цей метод управління ризиками на підприємствах використовується досить часто, оскільки в багатьох ситуаціях ризику настільки незначні, що підприємство може їх покрити [5].

4. Під заходами щодо зменшення масштабів ризиків розуміють здійснення заходів щодо зниження ймовірності виникнення ризиків, зменшення масштабів можливих збитків. Цей метод управління слід використовувати в тих випадках, коли можливість отримання великих збитків низька, а ймовірність реалізації ризику низька. Світова практика знає багато шляхів і засобів зниження ризику: від традиційного страхування до створення ризикового бізнесу.

Аналіз різних методів і методів зниження ризиків показав, що деякі з них є специфічними, притаманними лише певним ризикам або окремим випадкам ризиків. Крім того, в практиці менеджменту використовуються загальноприйняті методи зниження рівня ризику, які мають досить широкий спектр використання.

Найпоширеніші з них можна розділити на дві категорії: внутрішні та зовнішні методи зниження ризику.

Внутрішні методи зниження ризику різноманітні. Основні з них: додатковий збір інформації, обмеження, хеджування, диверсифікація. Збір додаткової інформації є одним із важливих шляхів зниження рівня ризику. Основна проблема корпоративних дій за відсутності інформації полягає в тому, що компанія не знає з упевненістю, які рішення гарантуватимуть їй прибуток, а які призведуть до збитків. У цьому випадку можна сказати, що завдання збору додаткової інформації для забезпечення успіху компанії на ринку базується на цій інформації, компанія повинна чітко позначити межі сфери своїх рішень. Це рішення має забезпечити отримання прибутку та обмеження масштабу рішення, що веде до збитків [5].



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД»

2.1. Ідентифікація ризику банкрутства підприємства

ТОВ «Північ Центр ЛТД» - одна з найвідоміших торгових компаній, що працює та розвивається в містах Сарни та Рівне. Компанія стала відомою не лише в Сарненському районі, а й на всій Рівненщині, як один із провідних дистриб'юторів улюблених продуктів харчування та напоїв.

ТОВ «Північ Центр ЛТД» є ексклюзивним представником у Рівненській області торгових марок Оболонь, Золота Амфора, Олейна, Шабо та ін.

Найчастіше в економічних дослідженнях використовуються економіко-математичні моделі, що є основою кількісного експрес-аналізу, моделі з використанням дискримінантного аналізу [14].

За допомогою вищезазначених моделей, що базуються на основі показників ділової активності та рентабельності можна спрогнозувати з великою точністю чи схильне підприємство до банкрутства, чи може успішно працювати. Проте слід відмітити, що дані моделі дуже рідко використовуються на вітчизняних підприємствах, що опинились у фінансовій кризі.

Однак важливо, щоб підприємство «Північ Центр ЛТД» визнали, що використання економіко-математичних моделей може бути корисним інструментом для оцінки їх фінансового стану та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ретельний аналіз даних і використання таких моделей може допомогти компанії зрозуміти свою конкурентну перевагу, передбачити можливі ризики та визначити потенційні можливості для подальшого зростання. Такий підхід допомагає забезпечити стабільність та успішність діяльності компанії в динамічному бізнес-середовищі.

У табл. 2.1 проведено оцінку за вітчизняною методикою експрес діагностики банкрутства із застосуванням інтегрального показника, яка враховує економічні реалії України [9].

Таблиця 2.1

Діагностика ризику банкрутства фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Північ Центр ЛТД» за експрес-моделлю

Розрахунок	Коефіцієнт	2021 рік	Добуток значення на коефіцієнт
Відношення грошових надходжень до зобов'язань (x_1)	1,5	0,00006121	0,000091815
Відношення валюти балансу до зобов'язань (x_2)	0,08	1,645549604	0,131643968
Відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів (x_3)	10	0,057136792	0,571367915
Відношення прибутку до виручки (x_4)	5	0,439282286	2,196411431
Відношення виробничих запасів до виручки (x_5)	0,3	0,001120494	0,000336148
Відношення виручки до основного капіталу (x_6)	0,1	1,51306859	0,151306859
Разом	X	X	3,051158136

Z розраховується як сума всіх коефіцієнтів.

За моделлю $Z > 2$, тобто банкрутство не загрожує. Ці дані являють собою чітку схему діагностики ризиків фінансово-економічної діяльності ТОВ «Північ Центр ЛТД». Кожен ризик відповідає певному коефіцієнту, який множиться на відповідне значення з таблиці для розрахунку продукту. Остаточний результат представлений у випуску "Разом". Загальна сума добутоків для різних ризиків дорівнює 3,051158136.

У табл. 2.2 проведено оцінку за наступною методикою – дискримінантного аналізу [12].

Таблиця 2.2

**Діагностика ризику банкрутства фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Північ Центр ЛТД» за допомогою дискримінантного аналізу**

Розрахунок	Коефіцієнт	2021 рік	Добуток значення на коефіцієнт
Коефіцієнт мобільності активів (x_1)	0,033	1499,78644	49,49295259
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (x_2)	0,268	1,05223993	0,282000301
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (x_3)	0,045	1,51306859	0,068088087
коефіцієнт окупності активів (x_4)	0,018	28,8001752	0,518403153
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (x_5)	0,004	0,99933368	0,003997335
Концентрації залученого капіталу (x_6)	0,015	1,05223993	0,015783599
Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (x_7)	0,702	1,64445315	1,154406108
Разом	X	X	51,53563117

За моделлю показник $> 1,104$ (сума всіх коефіцієнтів) – фінансовий стан задовільний і низька ймовірність ризиків фінансово-господарської діяльності ТОВ «Північ Центр ЛТД».

Слід звернути увагу на те, що таке велике значення загального показника має місце через занадто великий коефіцієнт мобільності активів. Дійсно, оборотні активи перевищують суму необоротних активів майже в 50 разів.

Отже, на основі інтегральної оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «Північ Центр ЛТД» можемо зробити висновок, що дані моделі вказують на те, що ймовірність банкрутства фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства є низькою. Таким чином, можна рекомендувати дані моделі для застосування на практиці.

Основними ризиками під час перевезення вантажів ТОВ «Північ Центр ЛТД» є недотримання правил підготовки та пакування вантажів, технічних характеристик та умов експлуатації транспортних засобів, а також обладнання вантажних трюмів, на підприємстві відсутні правила та стандарти щодо маркування, розміщення, розміщення та кріплення вантажів у вантажівках тощо.

Організація перевезень вантажів і пасажирів починається з пошуку персоналу для виконання перевезень за наявності парку приватного транспорту або, якщо його немає, пошуку аутсорсингових партнерів.

У наш час дуже важливо мати можливість відстежувати минулу роботу співробітника або найнятої компанії, щоб проаналізувати їх результативність і запобігти виникненню ризику, джерелом в цьому випадку може бути організаційна структура компанії, а також надійність і професіоналізм співробітників. перевізник і найманий водій; характеристика процедури пошуку виконавців та ступінь їх відповідальності.

Розглянемо найпоширеніші ризики на основних етапах перевезення вантажу.

Етап пакування та підготовки товару до навантаження та розвантаження. На цьому етапі важливо правильно підібрати упаковку (тару) для товару, відсортувати, дослідити та підтвердити наявність транспортного обладнання (налаштування температури, розмір відсіку, міцність) контейнера вантажівок тощо).

При організації цього етапу транспортування можливими джерелами ризику є [10]:

- підприємство не дотримується нормативних документів щодо підготовки та пакування товарів;
- у працівників компанії відсутній досвід сортування, класифікації та пакування товарів;
- відсутність досвіду підготовки та об'єднання різних видів вантажів у колону.

У цьому випадку факторами ризику, пов'язаними з транспортуванням, можуть бути відсутність контейнера; використання невідповідних технічних засобів (відповідно до технічних чи санітарних норм) для перевезення вантажів; недостатня увага перевізника до вимог вантажівки та обладнання.

Етап завантаження та розвантаження та кріплення товару до вантажівки, зважування та пломбування при необхідності. На цьому етапі транспортного процесу можливими джерелами транспортного ризику є: недотримання компанією правил і стандартів маркування, розміщення, розміщення та кріплення вантажів на транспортних засобах; - відсутність у компанії (і перевізника) технічних засобів та обладнання, необхідних для фіксації та завантаження вантажу; неузгодженість оформлення товарно-супровідних документів працівниками підприємства тощо. У цьому випадку джерелом ризику може бути особисте уявлення водія про ступінь ризику недобросовісного навантаження, відповідальність за виконання цієї функції, а також добра воля водія. Персонал компанії при виконанні маркування, укладання, кріплення та компонування товарів.

Вантажний етап. Це один з найбільш критичних етапів, який характеризується найбільшими ризиками: аварія на дорозі, в результаті якої товар буде пошкоджений або втрачений, крадіжка товару в дорозі, затримки через непередбачувану погоду та стан доріг, пошкодження вантажу внаслідок неправильного або недбалого транспортування [11].

Дорожні та погодні умови можуть бути джерелами транспортних ризиків під час транзиту; технічні характеристики та експлуатаційний стан транспортного засобу, а також спеціальне обладнання багажного відділення; умови безпеки дорожнього руху на маршруті, по якому здійснюється перевезення; досвід, професіоналізм та відповідальність водія при перевезенні вантажів. Факторами ризику в цьому випадку будуть несприятливі погодні умови та небезпечні дорожні умови; несправність окремих технічних вузлів транспортного засобу чи вантажного транспортно-складського відсіку або невміння чи відсутність досвіду водія в керуванні

ними; нерозуміння водієм характеристик вантажу та умов перевезення [18].

Залежно від розподільчої мережі, потреб і особливостей роботи торговельних підприємств у процесі транспортування вантажів можуть виникати перевантаження, перевантаження, тимчасове зберігання (зберігання).

Термін тимчасового зберігання. Як правило, ризик тимчасового зберігання товарів проявляється у можливості викрадення товару працівником складу або третьою особою.

Джерелами транспортних ризиків у зв'язку з таким тимчасовим зберіганням товарів є: відсутність системи безпеки на складі (міцні та надійні механічні замки, камери спостереження, картки доступу до кожного об'єкта); економічне становище місцевості, де розташований склад; невідповідність упаковки товарів і розміщення тари і тари.

Факторами транспортного ризику тимчасового зберігання та зберігання вантажів є недоліки системи безпеки на складі (відсутність цілісності взаємозв'язку між технічними, організаційними та загальними відділами. Частота роботи складу, неефективність, недоліки в роботі система безпеки); неповне або неповне дотримання практики пакування та обробки; відсутність зовнішніх атрибутів безпеки на складах і на вантажних контейнерах або контейнерах (відеоспостереження, надійне механічне замикання та пломбування - механічне або електронне з сигналізацією) [11].

Етап розвантаження (приймання вантажоодержувачем). На цьому етапі одержувач перевіряє цілісність пломб, здає документи, перевіряє кількість одиниць і вагу вантажу (при необхідності), перевіряє вантаж на наявність пошкоджень і вивантажує.

Джерелами транспортних ризиків при розвантаженні є: недбале розвантаження, пошкодження вантажу; технічні проблеми ваг тощо. додаткове розвантажувальне обладнання; сприйняття роботи відправника компанією-одержувачем.

Можливі фактори ризику – відсутність пильності водія під час

розвантаження; збір накипу тощо. додаткове розвантажувальне обладнання; недобросовісні наміри персоналу, який займається навантаженням і розвантаженням вантажів.

У разі виявлення порушень після доставки, незалежно від їх автора, інша сторона може подати позов до іншої сторони.

2.2. Особливості процесу формування ризик-культури на підприємстві

З метою вивчення та аналізу формування ризик-культури на підприємстві необхідно в якості підґрунтя взяти основні ознаки високої ризик-культури на підприємстві.

Так, основні ознаки високої ризик-культури на підприємстві такі:

- існування єдиного розуміння базових понять, принципів та цілей у галузі управління ризиками у межах всіх функціональних напрямів;
- наявність чітко визначених принципів толерантності та управління ризиками, що узгоджуються з цілями та ресурсами підприємства, а також очікуваннями членів правління та інших заінтересованих осіб;
- високий рівень професійної підготовки фахівців з управління ризиками;
- відкритість і готовність до тісної координації та взаємодії у виявленні факторів ризику та пошуку оптимальних заходів з управління ризиками всіх структурних підрозділів підприємства;
- наявність системи матеріального стимулювання персоналу за сприяння вирішенню завдань ризик-менеджменту;
- інтегрованість методології процесу управління ризиками в усі напрями бізнес-діяльності;
- стандартизація процесів управління ризиками, ключові бізнес-процеси, наявність прописаних правил і процедур діагностики факторів ризику, добре відомі співробітникам.

Формування ризик-культури підприємства включає створення та

впровадження системи управління ризиками, що охоплює всі рівні та функціональні підрозділи організації. Важливо створити клімат у бізнесі, за якого співробітники будуть вільно ділитися інформацією про можливі ризики та виявлені проблеми. Ефективне формування ризик-культури передбачає проведення вправ з управління ризиками та тренінги для всіх співробітників організації. Необхідно заохочувати проактивну поведінку в управлінні ризиками, винагороджуючи співробітників за їхній внесок у запобігання та вирішення ризикованих ситуацій. Постійний моніторинг та аналіз результатів управління ризиками підприємства можуть виявити недоліки та покращити процес розвитку культури ризиків.

З метою оцінки ризик-культури ТОВ «Північ Центр ЛТД» доцільно застосувати перелік показників, який в повній мірі відображає стан культури управління ризиками досліджуваного підприємства.

Отже, для того, щоб здійснити оцінку ризик-культури ТОВ «Північ Центр ЛТД» доцільно використовувати такі показники:

- П1: показник єдиного розуміння базових понять;
- П2: показник визначених принципів толерантності та управління ризиками;
- П3: показник очікування членів правління та інших заінтересованих осіб;
- П4: показник рівня професійної підготовки фахівців з ризик-менеджменту;
- П5: показник відкритості та готовності до злагодженої роботи та тісної взаємодії;
- П6: показник ідентифікації факторів ризику;
- П7: показник пошуку оптимальних шляхів управління ризиками всіх структурних підрозділів підприємства;
- П8: показник системи матеріального стимулювання персоналу за сприяння вирішенню завдань ризик-менеджменту;
- П9: показник методології процесу управління ризиками;

П10: показник стандартизації процесу ризик-менеджменту.

Описані показники пропонується визначати за допомогою 5-бального експертного опитування (табл. 2.3). Кожен з цих індикаторів може коливатися від 0 до 5. У той же час можна припустити, що якщо кожен індикатор знаходиться в межах від 0 до 1, індикатор знаходиться в критичному стані; якщо від 2 до 4 - середньо, якщо 5 - добре.

В якості експертів виступили співробітники **фінансового відділу** підприємства ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД».

Таблиця 2.3

**Моніторинг ефективності культури управління ризиками ТОВ
«Північ Центр ЛТД»**

№	Критерій оцінки	Бал (від 1 до 5)
1	П1: показник єдиного розуміння базових понять	5
2	П2: показник визначених принципів толерантності та управління ризиками	1
3	П3: показник очікування членів правління та інших заінтересованих осіб	1
4	П4: показник рівня професійної підготовки фахівців з ризик-менеджменту	1
5	П5: показник відкритості та готовності до злагодженої роботи та тісної взаємодії	4
6	П6: показник ідентифікації факторів ризику	5
7	П7: показник пошуку оптимальних шляхів управління ризиками всіх структурних підрозділів підприємства	5
8	П8: показник системи матеріального стимулювання персоналу за сприяння вирішенню завдань ризик-менеджменту	3
9	П9: показник методології процесу управління ризиками	1
10	П10: показник стандартизації процесу ризик-менеджменту	1
Кінцева оцінка		30

Джерело: побудовано за результатами експертного опитування

В кінцевому підраховується загальна оцінка. Максимальна кількість відповідей «так» по всім анкетам може дорівнювати 50.

Для визначення періоду оцінки результатів аналізу та керуючись

максимально можливим значенням індексу – 50, можна розробити шкалу оцінки ефективності культури управління ризиками ТОВ «Північ Центр ЛТД». підприємство має чотири інтервали (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала оцінки ефективності культури управління ризиками ТОВ «Північ Центр ЛТД»

Інтервал	Рівень якості
[0-12]	Дуже низький
[13-25]	Низький
[26-47]	Достатній
[48-50]	Високий

Джерело: побудовано автором

Як видно з табл. 2.4, існує чотири інтервали для оцінки ефективності культури управління ризиками ТОВ «Північ Центр ЛТД», підрахувавши загальну кількість балів по запропонованим 10 показникам, існує можливість визначення загального рівня.

Таким чином, аналіз ефективності культури управління ризиками ТОВ «Північ Центр ЛТД» має достатній рівень. Найбільш небезпечними факторами формування ризик-культури на підприємстві є: показник визначених принципів толерантності та управління ризиками, показник очікування членів правління та інших заінтересованих осіб, показник рівня професійної підготовки фахівців з ризик-менеджменту, показник методології процесу управління ризиками та показник стандартизації процесу ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ПІВНІЧ ЦЕНТР ЛТД»

3.1. Ідентифікація параметрів формування ризик-культури на підприємстві

Ідентифікація параметрів формування ризик-культури на підприємстві ТОВ «Північ Центр ЛТД» базується на вивченні факторів впливу на ефективність ризик-культури.

У рамках даного дослідження актуальним стає питання оцінки факторів, що впливають на ефективність культури ризику. Такий коментар ґрунтується на тому, що без такої зваженої процедури оцінювання та отриманих результатів неможливо говорити про ефективність існуючих механізмів, а отже, недоцільно розробляти шляхи вдосконалення. Визначення параметрів формування ризик-культури підприємства включає визначення організаційних цінностей, системи управління ризиками, рівня поінформованості персоналу про ризик та ставлення до ризику. Визначення параметрів формування ризик-культури підприємства передбачає аналіз організаційної структури, комунікаційного процесу та ставлення персоналу до ризику для визначення основних факторів, що впливають на ефективність управління ризиками. Визначення параметрів формування корпоративної ризик-культури включає також вивчення корпоративних цінностей, прийнятих стратегій і методів управління ризиками, оцінку рівня усвідомлення ризиків корпоративним керівництвом і співробітниками.

Для оцінки факторів, що впливають на ефективність культури ризиків компанії, слід використовувати підхід математичного моделювання Кендалла. Коефіцієнт кореляції Кендалла (тау-ранг числової кореляції Кендалла) є мірою лінійного зв'язку між випадковими величинами. За допомогою математичної моделі Кендалла можна оцінити ступінь залежності

між факторами, що впливають на ефективність культури ризиків компанії, і допомогти зрозуміти, як зміни в одному факторі впливають на інші фактори.

Кореляція Кенделла є ранговою, тобто для оцінки сили зв'язку використовуються не числові значення, а їх відповідний ранг.

В опитуванні взяло участь п'ять експертів, які за п'ятибальною шкалою оцінили фактори. При цьому ранг це сума всіх оцінок експертів в межах окремого фактору.

Задля цього перш за все необхідно розподілити фактори впливу на ефективність ризик-культури на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Фактори впливу на ефективність ризик-культури на підприємстві
ТОВ «Північ Центр ЛТД»**

№	Фактор впливу
1	Наявність позитивного досвіду управління ризиками
2	Діюча система оцінки управління ризиками
3	Стан функціонування підприємства
4	Кадрова складова ризик-менеджменту

Джерело: побудовано автором

Для визначення релевантності експертної думки використовувався коефіцієнт релевантності Кендалла і для цього була побудована рейтингова матриця за результатами експертного опитування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця рангів

Фактори	Експерти					Сума рангів	D	d2
	1	2	3	4	5			
x1	3	3	5	5	3	19	-10.5	410.15
x2	7	5	3	3	5	23	-14.5	110.15
x3	3	4	2	3	3	15	-5.5	30.15
x4	1	4	2	3	4	14	-3.5	11.15

Джерело: пороховано автором

Коефіцієнт релевантності Кендалла (W) є багаторанговим індексом кореляції. W може приймати значення від 0 до 1, де $W = 0$ означає повну неузгодженість експертних суджень або суджень, а $W = 1$ - повністю узгоджено. При цьому експертами виступили спеціалісти досліджуваного підприємства. При цьому мета даного дослідження не вимагає зазначення посад та прізвищ таких експертів. За гранично допустиме значення коефіцієнту конкордації пропонуємо взяти $W=0,5$ (середня узгодженість думок експертів).

错误!

У даному прикладі фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розташування факторів за значимістю

	Фактор	Сума рангів
X2	Діюча система оцінки управління ризиками	23
X1	Наявність позитивного досвіду управління ризиками	19
X3	Стан функціонування підприємства	15
X4	Кадрова складова ризик-менеджменту	14

Джерело: пораховано автором

Проведемо оцінку середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів за допомогою коефіцієнту конкордації:

$$\text{错误!} \quad (3.1)$$

де $S = 1101,5$, $n = 4$, $m = 5$

$W = 0.583$ говорить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації скористаємося критерієм узгодження Пірсона:

$$\text{错误!} \quad (3.2)$$

χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 10-1 = 9$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$.

Оскільки χ^2 розрахований 16,14 > табличного (16,9), то $W = 0,583$ величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Отже в контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність ризик-культури підприємства та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла проранжировано окремі фактори за значимістю. Найбільш впливовий фактор – діюча система оцінки управління ризиками. Таким чином можна констатувати, що саме такий фактор повинен виступати підґрунтям розробки напрямів удосконалення культури управління ризиками на підприємстві.

Ризики займають важливе місце в процесі діяльності. Останнім часом в економічній науці все більш поширеним стає застосування ризик-орієнтованого підходу до окремих реалізацій, тобто підходу, заснованого на оцінці можливих ризиків. На думку автора, при здійсненні фінансово-господарської діяльності також необхідно здійснювати оцінку ризиків, а отже базуватись процедура ідентифікації параметрів формування ризик-культури на підприємстві повинна саме на ризик орієнтованому підході.

Ризик вимірюється саме обсягом порушень у діяльності компанії, тобто він пов'язаний із збільшенням цього обсягу або його зменшенням, що призводить до побудови помилкових прогнозів.

При цьому необхідно проаналізувати причини виникнення ризиків, пов'язаних з:

- відсутність проміжних етапів обробки даних, що не дозволяють швидко виявити помилку;
- відсутність розподілу функцій обробки інформації та контролю;
- ймовірність допущення помилок під впливом людського фактору;
- можливість несанкціонованого доступу до інформації та модифікації інформації без чітких доказів;
- знижене виявлення помилок через малу участь в обробці інформації.

Перелічене може бути причинами неефективності діяльності

підприємства.

Особливої уваги потребує проблема розрахунку ризику. Тому основною концепцією оцінки ризику є визначення ризику кількісно або принаймні відносно (якісно) до будь-якого іншого ризику. Вони можуть бути складними та включати різні ризики для визначення їх загальної вартості.

Імовірність виникнення надзвичайних ситуацій, пов'язаних з природними, соціальними, технічними та технологічними явищами, оцінюється на основі статистичних даних або теоретичних досліджень. При використанні статистичних даних рівень ризику визначається за формулою:

$$R=(N_o / N) \times D, \quad (3.4)$$

де R - ризик;

N – число надзвичайних подій в рік;

N_o - загальне число подій в рік;

D – допустима величина ризику.

В даному випадку в якості ризику виступає ризик порушень в діяльності підприємства, в якості загального числа подій – обсяг доходів підприємства, в якості числа надзвичайних подій - обсяг виявлених помилок, а допустима величина ризику береться індивідуально. Отже, величина ризику прийме вигляд (3.5):

$$R_{вк} = (O_{п}/O_{ф}) \times D_{р}, \quad (3.5)$$

де R_{вк} – ризик;

O_п – обсяг виявлених помилок й порушень в діяльності підприємства;

O_ф – обсяг доходів підприємства, тис. грн;

D_р – допустима величина ризику, %.

Саме з урахуванням зазначеного можна навести процедуру ідентифікації параметрів формування ризик-культури на підприємстві ТОВ «Північ Центр ЛТД» (рис. 3.1.).

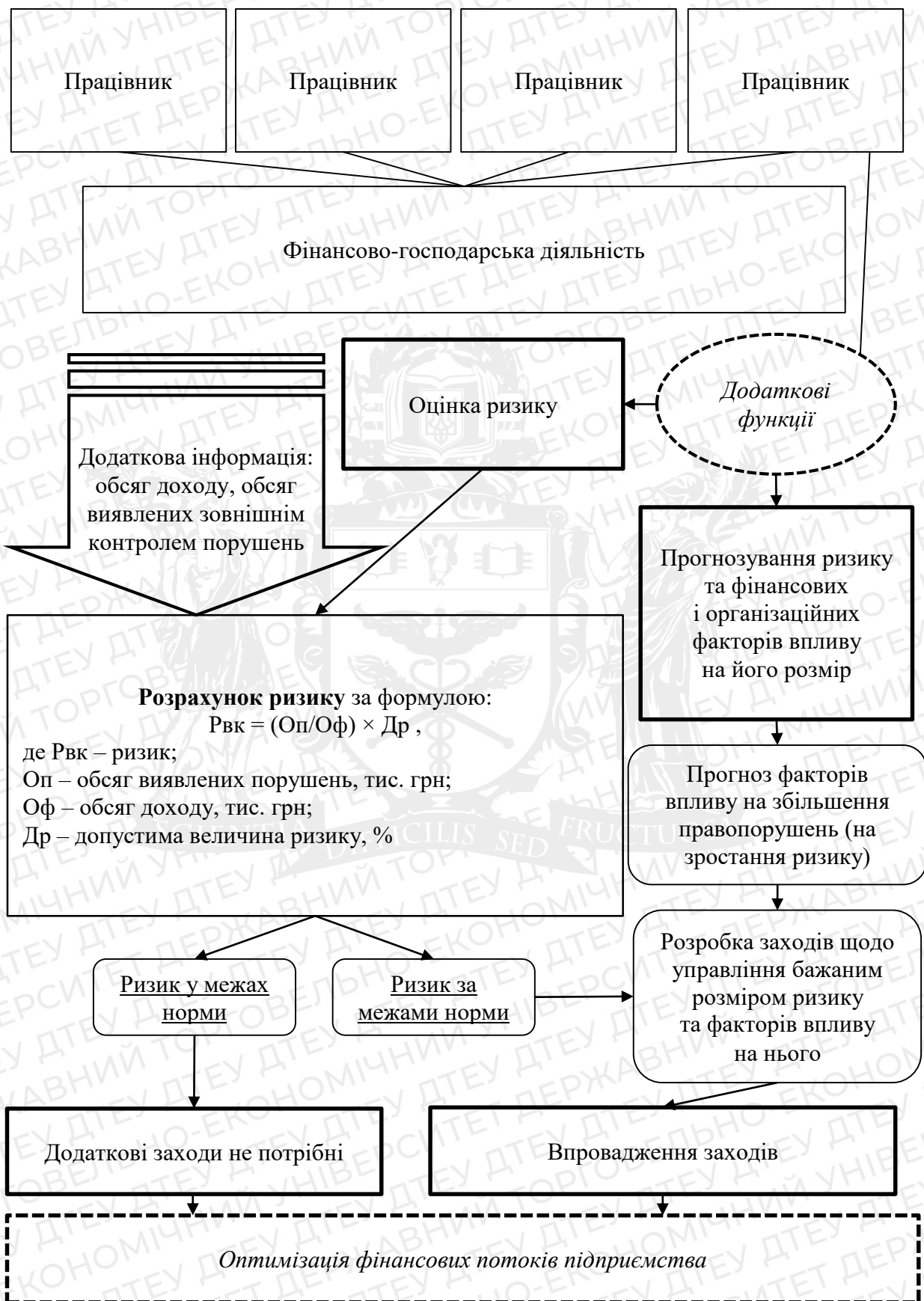


Рис. 3. 1. Процедура ідентифікації параметрів формування ризик-культури на підприємстві ТОВ «Північ Центр ЛТД» (запропоновано)

В той же час, окреслена на рис. 3.1 процедура сприяє не тільки ефективності діяльності підприємства, а й забезпечує напрацювання досвіду застосування методів оцінки ризиків при здійсненні господарсько-фінансової діяльності. Крім того, важливим досягненням в описі можливостей запропонованої процедури можна вважати її застосовність з метою оптимізації фінансового потоку підприємства. Запропонована процедура дозволяє в цілому керувати ризиком на підприємстві завдяки прогнозуванню факторів, які впливають на його виникнення.

3.2. Процес формування ризик-культури на підприємстві

Модель процесу ризик-менеджменту організації (підприємства, установи, компанії) можна уявити сукупністю складових, визначальних межі діяльності ризик-менеджменту (рис. 3.2) [2].

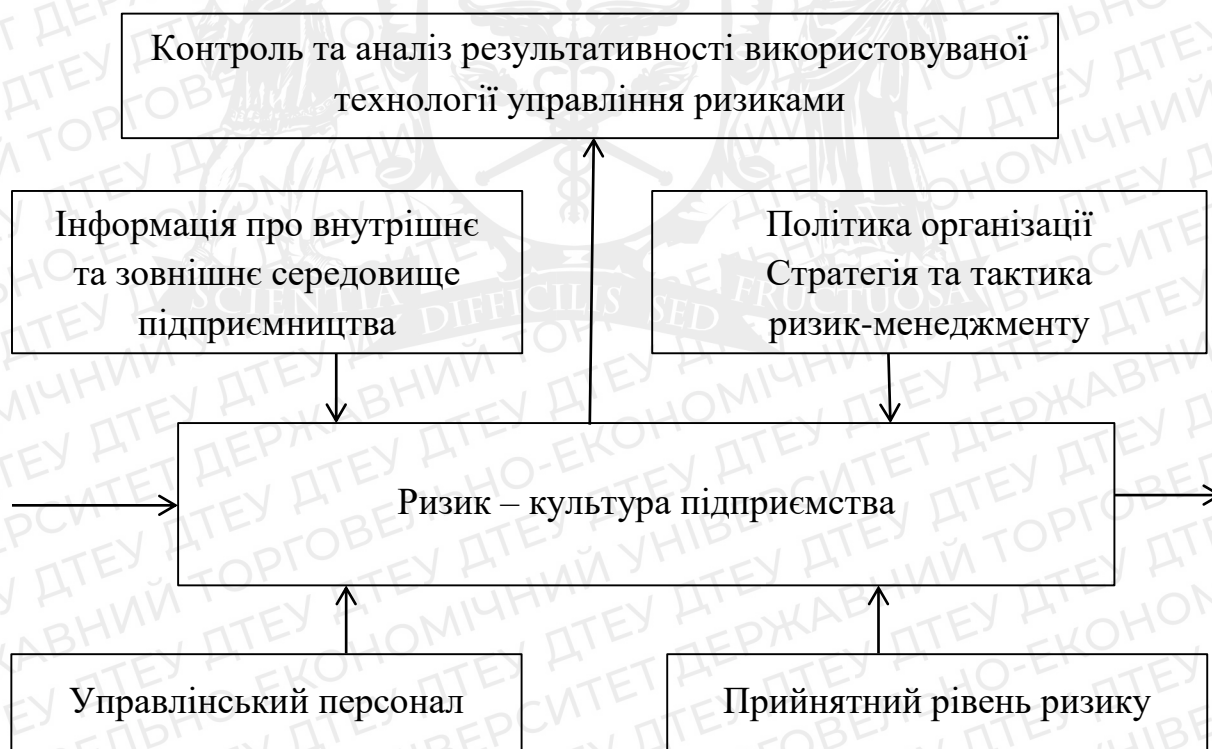


Рис. 3.2. Запропонована модель процесу формування ризик-культури на підприємстві ТОВ «Північ Центр ЛТД» (запропоновано)

Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень. Вище керівництво несе загальну відповідальність за управління ризиками в

організації. Рішення, які приймаються у процесі управління ризиками повинні знаходитися в рамках законодавчих вимог та відповідати корпоративним цілям. Тому визначення оптимального балансу між відповідальністю за ризик і здатністю контролювати цей ризик є надзвичайно важливим [23].

Безпосередньо розробка дорожньої карти впровадження корпоративної ризик-управлінської культури компанії, спрямованої на використання чи вдосконалення системи управління ризиками організації, слід як комплексну програму, яку доцільно розбити на такі взаємозалежні та взаємодоповнюючі блоки [15] (рис. 3.3).

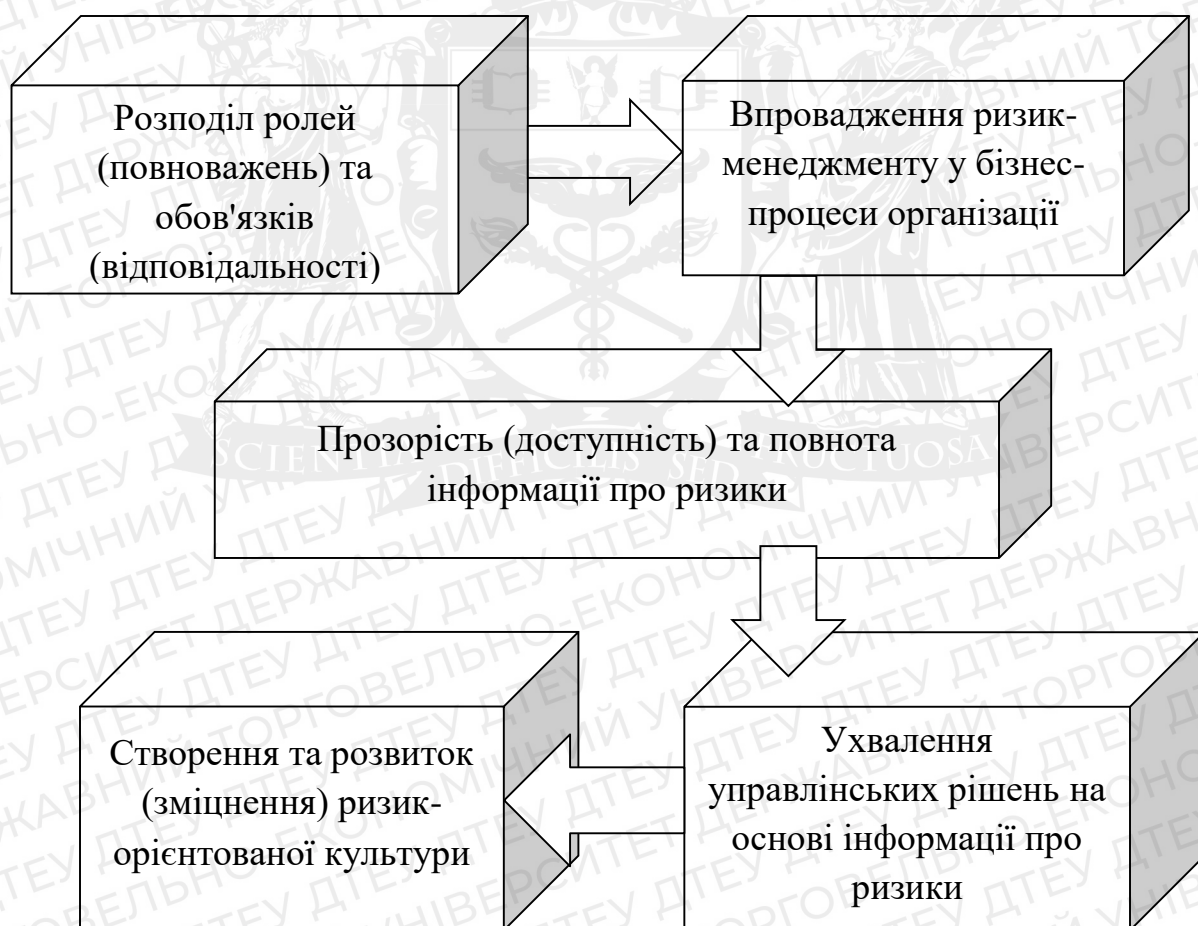


Рис. 3.3. Етапи формування культури управління ризиками на підприємстві ТОВ «Північ Центр ЛТД»

Джерело: запропоновано автором

1. Розподіл ролей (повноважень) та обов'язків (відповідальності).

Розподіл повноважень та відповідальності органів управління та

підрозділів суб'єкта господарювання у сфері управління ризиками визначається у локальних нормативних правових актах, що регламентують управління ризиками, і може включати такі заходи:

1.1. Узгодження моделі взаємодії з управління ризиками зі структурними підрозділами, найбільш залученими до процесу управління ризиками. Збір відгуків та рекомендацій, за необхідності доповнення моделі взаємодії у межах системи управління ризиками. Затвердження моделі взаємодії.

1.2. Внесення змін до положень та посадових інструкцій відповідно до затвердженої моделі взаємодії в рамках системи управління ризиками.

1.3. Обговорення та розгляд змін у внутрішній нормативній документації та її затвердження.

1.4. Інформування співробітників про зміни у внутрішній нормативній документації з метою закріплення ролей та обов'язків у рамках моделі взаємодії з управління ризиками.

1.5. Проведення навчання співробітників, координаторів ризиків з питань функціонування моделі взаємодії з управління ризиками, ролям і відповідальності, включення даних питань до існуючих Програм навчання.

1.6. Впровадження ключових показників діяльності (ККД) з управління ризиками для керівників та інших ключових учасників системи управління ризиками.

1.7. Проведення регулярної оцінки ефективності діяльності працівників з урахуванням ключових показників діяльності з управління ризиками у рамках процесу мотивації.

1.8. Реформування (створення) структурного підрозділу з управління ризиками.

2. Впровадження ризик-менеджменту у бізнес-процеси організації. У процесі створення правової бази та нормативного закріплення функціонування системи управління ризиками необхідно забезпечувати перебіг бізнес-процесів на підприємстві вже за «новими правилами»:

2.1. Узгодження запропонованих змін у процесах стратегічного планування та бюджетування із зацікавленими підрозділами.

2.2. Затвердження інтеграції управління ризиками у процеси планування та бюджетування.

2.3. Проведення пілотного тестування змін у процесах стратегічного планування та бюджетування на базі одного структурного підрозділу.

2.4. Впровадження запропонованих елементів управління ризиками у процеси планування та бюджетування для решти структурних підрозділів. Проведення навчання для працівників структурних підрозділів.

2.5. Регламентування процесів планування, включаючи етапи розробки довгострокової стратегії, а також розроблення та актуалізації комплексного плану заходів.

2.6. Інтеграція системи управління ризиками у процеси закупівель та роботи з контрагентами.

2.7. Інтеграція управління ризиками у процеси управління проектами.

3. Прозорість (доступність) та повнота інформації про ризики.

Залучення та інтеграція системи управління ризиками у бізнес-процеси підприємства має бути забезпечене доступністю та повнотою інформації про ризики:

3.1. Обговорення та затвердження оновленого формату реєстру ризиків та піврічного звіту з управління ризиками.

3.2. Підготовка звіту про критичні ризики у звітному періоді, розгляд, затвердження та презентація.

3.3. Підготовка звіту до кінця звітного періоду про стан системи управління ризиками та виконання заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками.

3.4. Регулярне періодичне проведення незалежного аудиту системи управління ризиками.

3.5. Публікація інформації про управління ризиками на офіційному Інтернет-сайті та в річних звітах.

4. Прийняття управлінських рішень на основі інформації про ризики. Успішність прийняття рішень багато в чому зумовлена зрілістю всіх елементів системи управління ризиками для підприємства. Ризик є одним із ключових факторів при прийнятті управлінських рішень на підприємстві, тому процеси прийняття рішень та мінімізації ризиків взаємопов'язані та доповнюють один одного:

4.1. У ході процесу узгодження та затвердження проектів внутрішніх нормативних документів, протестувати формат і механізм проходження та прийняття до виконання пояснювальної записки підрозділу управління ризиками; зібрати відгуки, використовуючи форму зворотний зв'язок.

4.2. У рамках процесу узгодження та затвердження проектів внутрішніх нормативних документів, затвердити формат пояснювальної записки підрозділу з управління ризиками. Провести навчання ключових співробітників щодо використання оновленої форми пояснювальної записки.

5. Створення та розвиток (зміцнення) ризик-орієнтованої культури.

Ризик-орієнтована культура є основою успішного функціонування всієї системи управління ризиками у довгостроковій перспективі, тому що формує потребу з боку всіх учасників бізнес-процесів підприємства в якісному ризик-менеджменті:

5.1. Проведення навчання керівників структурних підрозділів з теми управління ризиками у межах нової моделі взаємодії.

5.2. Проведення навчання координаторів ризиків структурних підрозділів на тему управління ризиками у межах нової моделі взаємодії.

5.3. Включення інформації про модель взаємодії з управління ризиками у існуючі програми навчання, у тому числі вступне навчання для нових співробітників, тренінги з етики тощо.

5.4. Тестування рівня ризик-орієнтованої культури співробітників та керівників

5.5. Підвищення кваліфікації працівників, участь у семінарах, конференціях з управління ризиками.

Основні завдання культури управління ризиками на підприємстві ТОВ «Північ Центр ЛТД»:

1. Формалізувати суб'єкт управління для конкретної компанії: побудувати «реєстр ризиків», який містить ідентифікацію всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків компанії, включаючи інформацію про причинно-наслідковий зв'язок між ризиками та «карту ризиків» (визначення ступеня небезпеки та ймовірності кожного зареєстрованого ризику, а також можливих наслідків та розміру шкоди)
2. Оцінка «толерантності» або схильності до ризику (прийняттого рівня ризику компанії). Толерантність до ризику характеризує величину ризику та здатність іншої компанії приймати, терпіти та ефективно оптимізувати ризик.
3. Класичне визначення толерантності до ризику — це сума збитків, яку компанія може понести без серйозних фінансових наслідків, тобто без заподіяння шкоди самій компанії. Зазвичай схильність до ризику (схильність до ризику в процесі управління бізнесом) вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але, як показала практика, для визначення балансу між дохідністю та ризиком можуть використовувати і кількісні методи. Іншими словами, нерозуміння власної схильності до ризику може призвести до неправильно обґрунтованих управлінських рішень щодо використання капіталу компанії, що супроводжується неприйнятним рівнем ризику, що може призвести до бізнес-кризи та банкрутства.
4. Встановіть систему визначення пріоритетів для реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики компанії перевищують її толерантність до ризику, спонукатиме компанію визначити пріоритетність управління цими конкретними ризиками, збитки оцінюються як такі, що перевищують прийнятний для компанії ризик.
5. Розробити механізм управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи

управління ризиками, моніторинг еволюції ризиків, звітність про управління ризиками тощо) управління ризиками, періодичне навчання менеджерів з ризиків тощо)

Таким чином запропоновані напрями та шляхи формування культури управління ризиками здатні знизити загальний рівень ризикованості діяльності ТОВ «Північ Центр ЛТД» та в остаточному сприятимуть підвищенню ефективності діяльності досліджуваного підприємства.



ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі на основі проведеного аналізу визначались напрями удосконалення процесу формування культури управління ризиками у ТОВ «ПІВНІЧ-ЦЕНТР ЛТД».

Культура управління ризиками розглядається як рівень усвідомлення потреби в управлінні ризиками, заснований на цінностях, знаннях, переконаннях і розумінні ризику з боку керівництва, команди, що працює, вишого керівництва та розвитку цієї культури управління ризиками. операції та системи прийняття управлінських рішень, які враховують оптимальне співвідношення можливостей, ризиків і втрат. Система управління ризиками складається з п'яти елементів (ідентифікація ризиків, аналіз і пріоритезація, зниження ризиків і звітність, моніторинг і перегляд тощо), найважливішим з яких є культура управління ризиком.

Дослідження показало, що найбільш поширеними методами формування культури управління ризиками є наступні: А-В-С модель формування культури; опитування за визначеними параметрами ризик-культури; компоненти ідентифікації ризик-культури Комітету з банківського нагляду; модель діагностики ризик-культури MCKinsey and Company використовує. Кожен із запропонованих методів може бути корисним при побудові підприємством власної системи ризик-культури.

На основі інтегральної оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «Північ Центр ЛТД» за допомогою моделі експрес діагностики та моделі дискримінантної моделі можемо зробити висновок, що дані моделі вказують на те, що ймовірність ризиків банкрутства фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства є низькою.

З метою вивчення та аналізу формування ризик-культури на підприємстві в якості підґрунтя взято основні ознаки високої ризик-культури на підприємстві та перелік показників, який в повній мірі відображає стан культури управління ризиками саме досліджуваного підприємства. Зокрема,

це наступні ознаки високої ризик-культури :

- Усвідомлення ризиків: ступінь, до якої керівництво, команди та вище керівництво розуміють необхідність управління ризиком та його вплив на організацію.
- Цінності: цінності, на яких ґрунтується управління ризиками в організації, наприклад, включення культури, орієнтованої на ризик, у корпоративні цілі та цінності.
- Знання: керівництво та співробітники володіють необхідними знаннями та досвідом у сфері управління ризиками, щоб розуміти ризики та їх наслідки та приймати обґрунтовані рішення.
- Переконання: внутрішні погляди та переконання, які спонукають членів організації враховувати ризик під час прийняття управлінських рішень і дій.
- Операційні та управлінські системи прийняття рішень: наявність процедур і механізмів, які дозволяють керівникам усіх рівнів ефективно ідентифікувати, аналізувати та приймати рішення щодо ризиків.

Ці ознаки культури високого ризику є основою для ТОВ «ПІВНІЧ-ЦЕНТР ЛТД» аналізу та оцінки культури управління ризиками.

Пропозиції для удосконалення ризик-менеджменту :

- Розробити план впровадження запропонованих методів для формування культури управління ризиками та визначити відповідальних осіб, модальності та очікувані результати.
- Впровадити систему показників для оцінки ефективності культури управління ризиками та виявлення наявних проблем.
- Забезпечити навчання та тренінги персоналу з управління ризиками.
- Створити систему звітності та моніторингу управління ризиками, щоб визначити потенційні ризики та вжити заходів.
- Заохочуйте активну участь працівників у впровадженні покращень культури управління ризиками.

- Розгляньте можливість запросити зовнішніх експертів для оцінки культури управління ризиками.
- Встановіть систему винагород, щоб допомогти покращити культуру управління ризиками.
- Оновлювати знання та навички співробітників шляхом проведення навчальних семінарів.

Зроблено висновок, що аналіз ефективності культури управління ризиками ТОВ «Північ Центр ЛТД» свідчить про його достатній рівень.

Зауважено, що ідентифікація параметрів формування ризик-культури на підприємстві базується на вивченні факторів впливу на ефективність ризик-культури. У рамках даного дослідження була проведена рангова оцінка факторів, що впливають на ефективність культури ризику. Для оцінки узгодженості думок експертів було використано коефіцієнт рангової кореляції Кендалла. Найбільш впливовий фактор: діюча системи оцінки управління ризиками. Цей фактор повинен виступати підґрунтям розробки напрямів удосконалення культури управління ризиками на підприємстві.

Запропоновано процедуру ідентифікації параметрів формування ризик-культури на підприємстві. Така процедура дозволяє в цілому керувати ризиком на підприємстві завдяки прогнозуванню факторів, які впливають на його виникнення.

Представлено процес формування культури управління ризиками у ТОВ «Північ Центр ЛТД», яку можна уявити сукупністю складових і окремих етапів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Мукачівський Державний університет*. 2018. №18. С.17-21.
2. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проєктах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/2. С. 38–40
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Менеджмент, маркетинг, підприємництво*. URL: file:///C:/Users/Lena/Downloads/sre_2013_5_37.pdf.
4. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 216–222.
5. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21
6. Гришко В. В. Системний аналіз ризиків в діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 17. С. 54–58.
7. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
8. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
9. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.
10. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії

«ризик». *Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (Київ, квітень 2016 р.)*. Київ, 2016. С. 26–27.

11. Кулик Ю.М. Формування моделі управління ризиковими ситуаціями для забезпечення надійності підприємства. *Економіка та держава*. 2012. №5. С. 74–79.

12. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навч. посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.

13. Позняк О. В. Управління ризиками логістичного провайдера при здійсненні експортних операцій. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль. 2019. Том 30. №2. С.80-86.

14. Стрельбіцька, Н.І. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 6. С. 84–94.

15. Тарасова К.І. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Г. Янкового*. – Одеса : Атлант, 2013. С. 337–352.

16. Тарасова К.І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків / К. І. Тарасова // *Наукові записки. Серія «Економіка» : збірник наукових праць*. – Острозька академія, 2013. Випуск 23. С. 367– 372.

17. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. 2012. №38. С. 128–132.

18. Шиманська Л.М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. URL: file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape_2014_10_27.pdf

19. Bashynska I.O. Using SMM by industrial enterprises. Aktualni

Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics, 12 (186), 360–369

20. Fiordelisi. F., Soana. M., Schwizer. P. The determinants of reputational risk in the banking sector. *Journal of banking & finance*. 2013. Vol. 37, No. 5. P. 1359-1371.

21. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2009. Switzerland : ISO, 2009. 20 p.

22. Mizgier. K., Wimmer. M. Incorporating single and multiple losses in operational risk: a multi-period perspective. *Journal of the Operational Research Society*. 2018. Vol. 69, No. 3. P. 358-371.

23. Remyha Y., Pozniak O. A theoretical approach to the formation of subjects' interaction in supply chains at risks conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. vol. 4, №. 2. p. 198-208.

24. World experience in creation the corporate sales manual as internal instrument of marketing communications of industrial enterprise / Bashynskaya Irina, Filippova Svetlana. *Вісник THEU*. – 2012. – № 5–2. – С. 234–240