

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Програма ризик-менеджменту підприємства»**

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

Студентки 4 курсу 10 групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент» освітньої  
програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського) рівня

Ковальова Дарія  
Сергіївна

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 - перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри

«    »    20    р.

## Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Ковальовій Дарії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Програма ризик-менеджменту підприємства»

Затверджена наказом ректора від «    »

№

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи – Розробка та дослідження змісту та функцій ризик-менеджменту, а також розробка його стратегічної програми*

*Об'єкт дослідження - ТОВ "Епіцентр К"*

*Предмет дослідження\_ теоретико-методичні і прикладні аспекти аналізу на стратегій ризик- менеджменту*

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

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


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

## ВСТУП

### Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗМІСТ І ФУНКЦІЇ

### Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Епіцентр К»

2.1. Ідентифікація внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків на підприємстві.

2.2. Стан управління ризиками на підприємстві.

### Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Епіцентр К»

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)</u> 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.	Проходження 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), <u>перевірка на плагіат та її реєстрація</u>	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

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Підкаміїнний І.М

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали, прізвище)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Робота виконана на актуальну тему, всі поставлені завдання виконані, тему розкрито.*

*Робота оформлена відповідно до встановлених вимог і може бути допущена до захисту.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Підкаміїнний І.М

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали, прізвище)

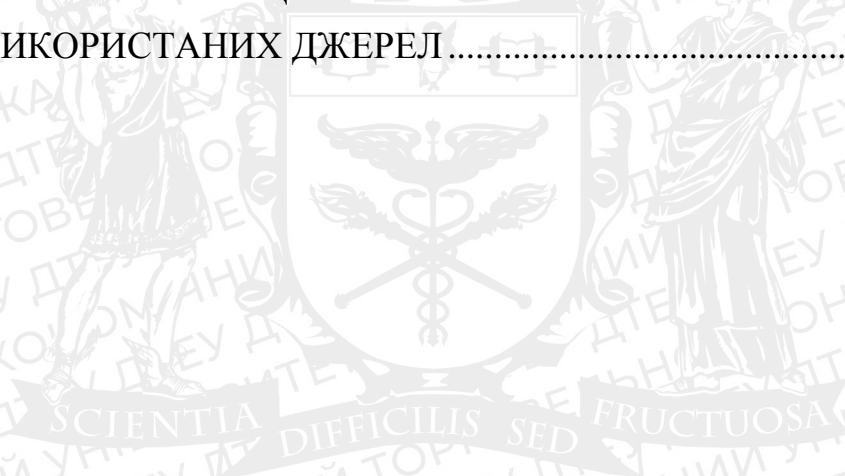
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Бай С.І

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗМІСТ І ФУНКЦІЇ.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Епіцентр К».....	16
2.1. Ідентифікація внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків на підприємстві.....	16
2.2. Стан управління ризиками на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Епіцентр К».....	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38



## ВСТУП

**Актуальність** дослідження полягає в необхідності ефективного управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі. Умови постійних змін, нестабільності ринку і загострення конкуренції ставлять компанії перед різноманітними ризиками, що можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Вдосконалення програми ризик менеджменту є важливим завданням для бізнесу, оскільки дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність та забезпечувати успішну діяльність у непередбачуваних умовах.

Дослідженнями у сфері ризик-менеджменту здійснювали наступні вчені: Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич, В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, К. С. Радченко, М. В. Боровик, Дж. В. Тері. Так як, в сучасних економічних умовах уникнути ризиків майже нереально, розвиток ризик-менеджменту здійснюється швидко, як ніколи. Хоча й поняття ризику є досить звичним, в контексті здійснення господарювання їх вплив та наслідки вивчені не достатньо і є дещо розмитими. Тому ризик-менеджмент є досить актуальним для вивчення, так є науковим напрямком, що розвивається.

**Метою дослідження** є дослідження змісту та функцій ризик-менеджменту, а також розробка його стратегічної програми.

**Задачами** дослідження є:

- розкрити теоретичні основи ризик-менеджменту;
- дослідити стан управління ризиками на підприємстві ТОВ "Епіцентр К";
- оцінити якість управління ризиками;
- ідентифікувати зовнішні та внутрішні ризики на прикладі ТОВ "Епіцентр К";

– запропонувати запобіжні заходи проти можливих ризиків ТОВ "Епіцентр К".

**Об'єктом дослідження** є управління ризиками в ТОВ "Епіцентр К".

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні і прикладні аспекти аналізу на стратегій ризик-менеджменту у ТОВ "Епіцентр К".

**Методи дослідження.** При виконанні роботи використовувалися наступні загальнонаукові методи: економічний і фінансовий аналіз, статистика, ранжування, групування, методи аналізу, метод матричного дослідження тощо.

Інформаційна база дослідження включає такі джерела як підручники, посібники, наукові статті, фінансові та оперативні звіти ТОВ "Епіцентр-К" за останні три роки, дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, а також інтернет-ресурси з доступною інформацією.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо програми ризик-менеджменту, дозволять визначити основні ризики, які можуть виникати під час господарської діяльності та покращити тим самим загальне управління підприємством.

Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 12 таблиць, 1 рисунок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗМІСТ І ФУНКЦІЇ

Ризик-менеджмент є важливою функцією в управлінні будь-яким підприємством. Ця функція полягає в ідентифікації, оцінці, управлінні та моніторингу ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства. Ризик-менеджмент допомагає підприємствам підготуватися до незвичайних ситуацій та знизити ймовірність негативних наслідків.

Попри те, що поняття ризик наразі широко використовується, в науковій літературі не існує єдиного визначення даного поняття. За стандартом ISO:31000 ризик – це вплив невизначеності на цілі [12]. Вітлінський В. В. та Наконечний С. І. визначали ризик, як «вартісний вираз імовірної події, що може привести до збитків, виникає через відхилення фактичних даних від оціночних щодо сьогоdnішнього стану й майбутнього розвитку системи»[3]. Джон В. Террі дає декілька тлумачень даному поняттю: «невизначеність щодо втрати або впливу нещастя чи небезпеки» або «можливість втрати; невизначеність майбутніх доходів» [13].

Для підприємницької діяльності важливим також є поняття ризику з економічної точки зору: ризик – це суб'єктивно-об'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності і конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих факторів та наявності прямих та зворотних зв'язків [2].

Таким чином можна зробити висновок, що економічний ризик є вартісною мірою наслідків можливих загроз, настання яких залежать від певних подій, які можуть бути визначені, як джерела ризику.



Загалом, в сучасній науці виділяють дві основні теорії ризику: класичну та неокласичну[2].

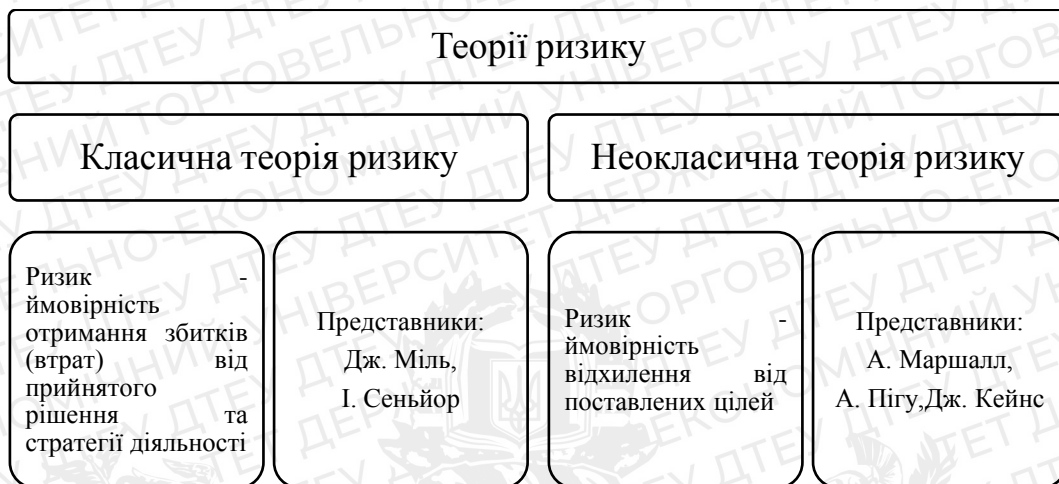


Рис. 1.1 Сутнісна характеристика теорій ризику [2]

Для найбільш точного і всебічного аналізу ризиків необхідно вивчити їх класифікацію. Під класифікацією ризиків розуміється розподіл ризиків за певними групами в залежності від обраної класифікаційної ознаки, виходячи з спрямованості та специфіки діяльності підприємства. Ризик є складним явищем, тому можна виділити різноманітні критерії класифікації. Для різних завдань і сфер у сучасній науковій літературі [1] пропонується розподіляти ризики залежно від етапів управління ними, а саме: ідентифікація ризиків, їх оцінка, прийняття рішень про їх нейтралізацію та наслідки управління ризиками.

На етапі ідентифікації ризику їх поділяють на групи відносно наступних характеристик:

1. За **характером походження** [1]: внутрішні та зовнішні по відношенню до діяльності підприємства.

Внутрішні ризики – це ризики, які напряду залежать від дій суб'єкту господарювання. Зі свого боку внутрішні ризики можуть бути:

- виробничими (похибки в організації виробництва);
- операційними (залежать від рішень на всіх на всіх рівнях управління);
- комерційними (можуть виникати внаслідок продажу товарів або послуг);
- фінансовими (пов'язані з фінансовими операціями);
- інноваційними (відносять до новітніх розробок підприємств).

Зовнішні ризики – ризики, які виникають у зовнішньому середовищі та не залежать від суб'єкту господарювання. Хоч підприємства не можуть на них впливати, проте їх можливо передбачити. У свою чергу зовнішні ризики бувають: соціально-політичні, економічні, законодавчі, ринкові, зовнішньоекономічні (міжнародні), екологічні.

2. За **причинами виникнення** розрізняють два види ризиків [8]: систематичні та несистематичні.

Систематичні ризики характерні для всіх суб'єктів господарювання та залежать від основних процесів ринкової системи. Несистематичні ризики притаманні окремим суб'єктам відповідно до їх діяльності (наприклад, дефіцит палива для логістичної сфери або неврожай для сільськогосподарської).

3. За **масштабом впливу** [2]: глобальні (мегаризики), ризики країни (макроризики), регіональні та галузеві (мезоризики), ризики окремих економічних суб'єктів (мікроризики).

На етапі оцінки ризики класифікують за:

- рівнем потенційних втрат: мінімальні, підвищені, критичні та катастрофічні;
- за можливістю прогнозування: прогнозовані та непрогнозовані;

- за можливістю страхування: страховані та нестраховані (наприклад, форс-мажорні обставини);
- за часом виникнення: ретроспективні, поточні та майбутні;
- за характером оцінки: кількісні та якісні.

Розглядаючи ризики на етапі визначення наслідків управління ризиками вони поділяються на групи за наступними характеристиками [2]:

- за характером кінцевого результату: чисті (наслідок може бути або нульовим або негативним) та спекулятивні (наслідки можуть бути як позитивні, так і негативні, наприклад, інвестиційний ризик);
- за фактом реалізації: реалізовані та нереалізовані.
- за можливості уникнення втрат: переборні; непереборні (ризики що страхуються та не страхуються).

Зважаючи на неминучість ризикових подій, в ході управління будь-яким підприємством ризик-менеджмент стає його ефективною частиною. В короткому розумінні ризик-менеджмент – це скоординована діяльність з управління та контролю організації щодо ризиків. Але вивчаючи дане поняття детальніше можна побачити, що наукова література [1] розглядає його з двох позицій:

- як політику управління ризиками (розглядається в межах структуризації управлінських впливів у процесі аналізу та оцінки ризику);
- як керівництво діями (прийняття конкретних заходів спрямованих на вибір варіанта рішення в ризиковій ситуації, способу фінансування відповідно до ціни ризику).

Особливостями ризик-менеджменту є [8]:

- по-перше, ризик-менеджмент – це система, яка об'єднує осіб, які приймають рішення, і виконавців і створює зв'язок між ними та порядок їх взаємодії;
- по-друге, це реальне управління, тобто діяльність, у ході якої приймаються і реалізуються управлінські рішення;
- по-третє, метою системи управління ризиками є зменшення впливу непередбачених подій на діяльність організації.

Наразі, існує дві концепції реалізації ризик-менеджменту: традиційна та інтегрована (корпоративна). Перша - здійснюється не систематично, а за необхідністю та більше направлена на фінансові та страхові ризики. Виконується дана концепція кожним підрозділом окремо, усуваючи ті ризики, які відносяться саме до його діяльності. Друга – має систематичний безперервний підхід спрямований на виявлення всіх можливих ризиків заздалегідь та керується вищою ланкою управлінців, задіюючи в роботу всі підрозділи.

Основними змістовними елементами ризик-менеджменту є:

- ідентифікація ризиків;
- аналіз ризиків;
- оцінка ризиків;
- контроль та моніторинг ризиків;
- запобіжне планування заходів щодо усунення наслідків ризикових подій;
- розробка заходів щодо розвитку підприємства у разі змін економічного стану.

Задля успішного управління ризиками в господарській діяльності на підприємствах необхідно проводити систематичний аналіз ризиків. Як зазначається в науковій літературі аналіз ризиків – це процедури виявлення факторів ризиків та оцінки їхньої значимості – це аналіз імовірності того, що відбудуться визначені небажані події, які негативно вплинуть на досягнення

цілей проекту. Аналіз ризиків включає оцінку ризиків і методів зниження ризиків або зменшення пов'язаних з ними негативних наслідків [4].

У наукових роботах наголошується на необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків, а саме: комплексного дослідження підприємства та його операційного середовища як джерела ризику; Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів ризику; побудова та аналіз ланцюга подій під впливом конкретних факторів; визначення показників ступеня ризику; встановлення механізмів і моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику [5].

Аналіз ризиків поділяють на якісний та кількісний. Метою якісного аналізу ризиків є виявлення всіх можливих ризиків, їх факторів, а також окреслення масштабів їх впливу. Якісний аналіз спрямований на виявлення факторів і сфер ризику та визначення можливих ризиків.

За словами В. В. Вітлінського, для цього виду аналізу характерні два аспекти: перший стосується необхідності порівняння очікуваних позитивних (сприятливих) результатів з можливими негативними економічними та соціальними наслідками; другий – із визначенням впливу на інтереси бізнесу рішень, прийнятих в умовах невизначеності та суперечливості [3].

Якісний аналіз ризику передбачає встановлення пріоритетів ідентифікованих ризиків, результати якого потім використовуються в кількісному аналізі ризику або плануванні запобіжних заходів на виявлений ризик. Пріоритети ідентифікованих ризиків визначаються відповідно до ймовірності їх виникнення, впливу на досягнення цілей діяльності підприємства у разі виникнення цих ризиків та з урахуванням низки інших факторів [6].

Якісними методами оцінки ризику являються: класифікація; експертний підхід до аналізу та оцінки ризику; оцінка показників граничного рівня.

Класифікація ризиків є основним методом якісного аналізу та, як було сказано вище, являє собою опис ризиків за різними ознаками.

Експертний аналіз ризиків використовується на початковому етапі роботи, коли обсяг вихідної інформації недостатній для кількісної оцінки ефективності та ризиків. Перевагами експертного аналізу ризиків є: відсутність точних базових даних і дорогих програмних засобів, можливість проведення оцінки перед розрахунком ефективності та простота розрахунків. До основних недоліків можна віднести: труднощі із залученням незалежних експертів та суб'єктивність оцінок.

Показники граничного рівня характеризують ступінь стійкості проекту щодо можливих змін умов його реалізації. Граничним значенням для  $t$ -го року є значення, при якому чистий прибуток від проекту дорівнює нулю. Основним показником цієї групи є точка беззбитковості. Точка беззбитковості — це величина фізичного обсягу продажів протягом розрахункового періоду, коли виручка від реалізації продукції дорівнює собівартості продукції. Для підтвердження стійкості проекту необхідно, щоб значення точки беззбитковості було нижче номінальних значень виробництва і продажів. Чим вище значення точки беззбитковості (у відсотках), тим стійкіший проект. Зазвичай проект вважається стійким, якщо значення точки беззбитковості не перевищує 75% від номінального обсягу виробництва [9].

Метою кількісного аналізу є числова характеристика ризиків. Перехід до кількісного аналізу має сенс, коли: доступні інструменти кількісного аналізу ризиків; кількісний аналіз вартий витраченого часу та грошей; пріоритет проекту дуже високий або проект знаходиться в центрі уваги керівництва з інших причин; проект практично не допускає додаткових витрат і порушень плану проекту [7].

Компанії використовують різні методи кількісної оцінки. Вибір того чи іншого залежить від характеру та джерел ризику, специфіки сфери та виду діяльності, фінансового стану, розміру компанії тощо. Загалом такі методи

поділяються на об'єктивні (використовують ознаки випадкових процесів, отримані на основі даних, що не залежать від думки конкретної особи) та суб'єктивні (засновані на експертних оцінках ризиків).

Основними методами кількісної оцінки ризику є: статистичний метод, метод експертної оцінки, метод використання аналогів, метод критичних значень, метод оцінки ризику за допомогою «дерева рішень», аналіз чутливості, сценарний аналіз, імітаційне моделювання.

Основні функції ризик-менеджменту включають планування, організацію, мотивацію і контроль.

Функція планування передбачає прогнозування імовірності можливих втрат при різних варіантах фінансово-господарських операцій. Важливо правильно визначити можливі види ризиків, їх джерела і потенційні наслідки для фінансових результатів підприємства. Рекомендується включити окремий розділ під назвою "Оцінка ризиків" у бізнес-план будь-якого інвестиційного проекту.

Організаційна функція ризик-менеджменту передбачає створення спеціальних підрозділів для управління фінансовими ризиками, визначення функціональних обов'язків фінансових менеджерів і спеціалістів зі страхування, а також координацію їх дій.

Функція мотивації пов'язана зі стимулюванням зацікавленості фінансових менеджерів у фінансовому моніторингу ризиків окремих операцій та розробці ефективного механізму реагування на небажані тенденції економічного розвитку з метою мінімізації фінансових втрат.

Контрольна функція ризик-менеджменту включає перевірку організації роботи зі зменшення ризиків, оцінку ефективності заходів з нейтралізації ризиків, оперативне втручання у фінансово-господарські процеси для своєчасного запобігання ризиковим подіям.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Епіцентр К»

2.1. Ідентифікація внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків на підприємстві.

Виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків для підприємства є важливим елементом управління ризиками в бізнесі. Це допомагає підприємству зрозуміти, які фактори можуть впливати на його успішність та як краще підготуватися до них. Розглянемо внутрішній контекст ризиків на прикладі ТОВ «Епіцентр К» (наведено в табл. 2.1).

Внутрішні ризики для ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 2.1

Категорії ризику	Джерела (фактори, причини) ризику	Ризикові події	Можливі наслідки, шкода, вигода
Фінансові ризики	Неякісно складений плановий бюджет	Витрати переважають прибуток	Банкрутство
	Неправдива діяльність бухгалтера (на його користь)	Втрата фінансів	Банкрутство, проблеми з податковою службою
Маркетингові ризики	Неправильно складена маркетингова стратегія	Зниження попиту	Втрата прибутку
	Неякісна або неповна інформація про споживачів	Закупка та реалізація товару, який не має попиту	Зменшення обороту товару, втрата прибутку
Кадрові ризики	Недостатня вмотивованість працівників	Перехід працівників на інші підприємства	Зупинка діяльності підприємства
	Халатність персоналу під час роботи	Порушення безпеки праці	Недоукомплектований штат, уповільнення діяльності підприємства.



Продовження таблиці 2.1

Логістичні ризики	Недостатнє управління запасами	Запізнення поставок товару в магазини, кількість товару закуплена в кількості, яка не відповідає попиту	Зменшення асортименту, втрата клієнтів, зменшення доходів
	Некоректна робота кур'єрської служби	Невчасна доставка клієнту	Втрата довіри клієнтів, зменшення доходів
Управлінські ризики	Розширення асортименту товарів (додавання продовольчої групи товарів)	Неоднозначне сприйняття клієнтами, щодо появи продовольчих товарів в будівельному магазині	Збитки через зайвий товар або збільшення прибутків
	Розширення кількості послуг (відкриття хімчисток)	Велика конкуренція з компаніями, які займаються тільки послугами хімчистки	Збитки через витрати на введення нової послуги або збільшення прибутку
	Відкриття нового магазину під час війни	Зниження попиту, зменшення платоспроможного населення	Невиправдані витрати
	Відсутність контролю	Недосягнення запланованих результатів	Ліквідація підприємства

В даній таблиці бачимо, можливі внутрішні ризики для підприємства ТОВ «Епіцентр К» їх джерела та можливі наслідки.

Далі проведемо ідентифікацію ризиків за зовнішнім контекстом ризиків, яка представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зовнішні ризики для ТОВ «Епіцентр К»

Категорії ризику	Джерела (фактори, причини) ризику	Ризикові події	Можливі наслідки, шкода, вигода
Фінансові ризик	Зниження купівельної спроможності	Падіння обсягу продажів	Падіння прибутку

Продовження таблиці 2.2

	Збільшення обсягів податків державою	Втрата частини активів	Зменшення обсягів фінансів задля розвитку підприємства
	Ріст цін на ресурси які використовуються для здійснення реалізації товару	Збільшення ціни товару	Зниження попиту
Ринкові ризик	Поява нових конкурентів	Неконкурентоспроможність підприємства	Падіння прибутку
	Поява альтернативних інноваційних видів реалізації товарів (електронна торгівля)	Зниження попиту	Падіння прибутку
Трудові ризики	Зменшення рівня освіти у сфері виробничих спеціальностей	Відсутність кваліфікованого персоналу на виробництво	Неукомплектованість штату, неефективне виробництво
Політичні ризики	Збільшення комунальних тарифів	Збільшення ціни товару	Зниження попиту
	Зміна пільгового законодавства	Збільшення ціни товару	Зниження попиту
Техногенно-природні ризики	Природні катастрофи	Неможливість ведення діяльності	Зупинка діяльності підприємства
	Аварії на об'єктах, які забезпечують діяльність підприємства	Зупинка діяльності підприємства	Втрата прибутку

Дані ризики можуть бути властиві всім підприємствам, тому їх доволі легко передбачити та усунути. Проте, головним непередбачуваним джерелом ризиків у 2022 році для кожного підприємства в Україні стало повномасштабне вторгнення росії в Україну. Війна як фактор ризику створила наступні ризикові події для ведення господарської діяльності:

- неможливість ведення діяльності через небезпеку;
- неможливість діяльності внаслідок відсутності електропостачання;

- руйнування та пошкодження магазинів та складів;
- втрата товару;
- загроза безпеки працівників;
- відтік персоналу (велика кількість або виїхала за кордон або пішла на фронт);
- зменшення платоспроможного населення;
- зменшення попиту;
- затримки або неможливість поставок;
- загальне погіршення економіки.

Наслідком усіх вище названих ризикових подій буде втрати прибутку, тому за даних умов надважливо вчасно передбачити, як зовнішні, так і внутрішні ризики та розробити стратегії для їх усунення, аби подальшому унеможливити банкрутство та ліквідацію підприємства.

Організація повинна розробити процес ідентифікації ризиків, який дозволяє виявити потенційні загрози і можливості. Це може включати аналіз історичних даних, внутрішніх і зовнішніх аудитів, а також консультацію з фахівцями.

## 2.2. Стан управління ризиками на підприємстві.

Підприємство "Епіцентр К" є національною мережею сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, яка пропонує широкий вибір товарів відповідно до європейських стандартів обслуговування. "Епіцентр" – лідер українського ринку ритейлу з повністю вітчизняними інвестиціями.

До групи компаній "Епіцентр" входять: торговельні мережі "Епіцентр" та "Інтерспорт-Україна", агрохолдинг "Епіцентр-Агро", деревообробне підприємство "Осмолода", а також завод з виробництва керамічної плитки "Епіцентр Керамік Корпорейшн". Компанія постійно здійснює покращення, вдосконалює сервіс, розширює асортимент товарів та надає більший обсяг послуг з метою задоволення максимальних потреб споживачів.

Експерти ринку прогнозують, що незважаючи на можливий тривалий занепад інфраструктури України, сегмент будівельного ринку буде продовжувати зростати. Цей ринок має як великих будівельних компаній, так і роздрібних покупців у якості споживачів товарів.

Наразі "Епіцентр" налічує 65 гіпермаркетів по всій Україні та з 2019 року веде активну торгіву діяльність через свій інтернет магазин [Epicentrk.ua](http://Epicentrk.ua).

Засновниками компанії є Олександр і Галина Гереги, які виконують управлінські функції в компанії. Загалом основний управлінський склад є наступним:

1. Герега Олександр Володимирович – голова компанії;
2. Герега Галина Федорівна – директор з корпоративних фінансів;
3. Суржик Тетяна Федорівна – корпоративний віце-президент;
4. Михайлишин Петро Йосипович – генеральний директор компанії.

Всі працівники компанії прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам підприємства, тому структуру управління можна охарактеризувати, як ієрархічну, а отже розподіл відповідальності та

повноважень, щодо стратегічних заходів ризик-менеджменту здійснюється між різними рівнями керівництва та функціональними підрозділами. Маючи такий підхід до управління підприємством можна визначити, що реалізація ризик-менеджменту є інтегрованою.

Основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутків, а отже, результати діяльності підприємства показують успішність управління, як ризиками, так і усім підприємством загалом.

Проведемо загальний аналіз результативних показників ТОВ "Епіцентр К". Для початку охарактеризуємо динаміку обсягів доходів підприємства. Розрахунки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ТОВ "Епіцентр К" у 2019-2021 рр.

Показники	тис. грн			Абсолютна зміна, +/-		Темп приросту, %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Інші операційні доходи	530143	737 243	530 835	207100	-206408	39,1	-28,0
Нерозподілений прибуток	12350724	14542267	17688086	2191543	3145819	17,7	21,6
Прибуток від операційної діяльності	4789980	5 084 784	4 703 248	294804	-381536	6,2	-7,5
Інші доходи	359892	554 085	354 733	194193	-199352	54,0	-36,0
Прибуток до оподаткування	4467486	4 116 186	4 423 784	-351300	307598	-7,9	7,5
Чистий прибуток	3616379	3 171 204	3 602 109	-445175	430905	-12,3	13,6

Як видно з даної таблиці доходи підприємства є нерівномірними. Чистий прибуток за 2021 рік зріс на 13,6%, що свідчить про позитивну динаміку, але при цьому зростання прибутків є досить повільним. Також у 2021 році спостерігається зменшення прибутків від операційної діяльності,

але при цьому прибуток до оподаткування збільшився. Якщо зменшення прибутків від операційної діяльності компенсується зменшенням податків, то прибуток до оподаткування може збільшитися за рахунок впровадження нових податкових політик, використання податкових пільг або зміну податкових ставок.

Загалом, за 2020-2021 рр. бачимо позитивну динаміку лише по нерозподіленому прибутку, що може вказувати на стратегічне накопичення фінансових резервів. Це може бути зроблено для фінансування майбутніх проектів, інвестицій у дослідження та розвиток, придбання нових активів або як захист від несподіваних фінансових труднощів.

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів розрахувавши фондівдачу, фондомісткість, фондоозброєність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних засобів ТОВ "Епіцентр К"  
у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, +/-		Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Фондовіддача, грн	39,71	41,64	43,45	1,93	1,81	4,86	4,35
Фондомісткість, грн	0,025	0,035	0,038	0,01	0,003	40	8,57
Фондоозброєність, тис.грн/ос	31,11	33,71	34,61	2,60	0,90	8,36	2,67

Згідно розрахунків, ефективність використання основних засобів в цілому можна охарактеризувати як позитивну, оскільки показники мають тенденцію до збільшення.

Також важливим показником того, наскільки успішно підприємство управляє ризиками є рентабельність (розрахунки представлено в таблиці 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності ТОВ "Епіцентр К" у 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	Абсолютна зміна, +/-	Темп приросту, %
Рентабельність продажів	11,7	16,77	5,07	43,33
Рентабельність активів	18,12	26,58	8,460	46,69
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,21	0,28	0,07	33,33

Загальна тенденція за даними рентабельності ТОВ "Епіцентр К" вказує на покращення результатів у 2021 році порівняно з 2020 роком. Рентабельність продажів, рентабельність активів і коефіцієнт рентабельності власного капіталу зросли, що свідчить про покращення фінансової продуктивності підприємства та має високий запас міцності.

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства методом ранжування (таблиця 2.6). Основними конкурентами ТОВ "Епіцентр К" є "Нова Лінія", "Леруа Мерлен", "Анжіо" та "БудТех".

Таблиця 2.6

Результати ранжування конкурентів ТОВ "Епіцентр К"

Підприємство	Споживчі властивості і їх ранги										R
	Ціна		Кількість магазинів по Україні		Доставка		Різноманітність асортименту		Наявність додаткових послуг		
	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	
"Епіцентр К"	5	3	7	1	7	1	7	1	7	1	1,72
"Нова Лінія"	2	5	4	3	6	3	5	3	4	3	3,56
"Леруа Мерлен"	4	4	6	2	7	2	6	2	6	2	2,64
"Анжіо"	7	1	3	4	4	5	4	4	2	4	2,67
"БудТех"	6	2	1	5	5	4	2	5	1	5	3,21
Вага споживчої властивості	0,4		0,08		0,19		0,12		0,13		x

З даної таблиці видно, що ТОВ "Епіцентр К" є лідером серед своїх конкурентів, так як має найменший зважений ранг 1,84. Головними конкурентними перевагами підприємства є велика мережа магазинів по Україні, що надає змогу охопити більшу кількість клієнтів, обширна кількість додаткових послуг, зручна доставка та широкий асортимент. Також варто зазначити, що основним конкурентом ТОВ "Епіцентр К" є "Леруа Мерлен", який поступається своїми споживчими властивостями "Епіцентру" всього на один ранг по всім п'яти пунктам.

Виходячи з результатів наведеного вище фінансового аналізу, можна побачити, що підприємство є економічно стійким, має стратегічні фінансові ресурси, що є хорошим підґрунтям, як для розвитку компанії, так і для здійснення запобіжних заходів щодо ризиків.

Провівши моніторинг діяльності компанії "Епіцентр К", можна на прикладах дослідити, як підприємство додало наслідки різних ризикових подій.

Наприклад, 2021 року головним джерелом ризиків для компаній, які здійснюють ритейлінгову діяльність в одному сегменті ринку з "Епіцентр" був локдаун та COVID-19. На той час урядом України було обмежено реалізацію всіх товарів, окрім продовольчих, фармацевтичних та зоотоварів у фізичних точках продажу. Дані обмеження суттєво вплинули на зниження прибутків компанії, що могло призвести до банкрутства. Запобіжним заходом щодо даного ризику стало розширення асортименту товарів до продовольчих товарів, товарів першої необхідності (таких як: медичні маски, антисептики та ін.), засобів гігієни та зоотоварів. Дане стратегічне рішення дало змогу компанії не обмежуватись реалізацією свого основного сегменту товарів - будівельних матеріалів через інтернет-магазин, а навпаки втримати прибутки за допомогою нетипового для компанії асортименту.

Головним викликом для будь-якого підприємства 2022 року стала енергетична криза, яка стала джерелом повного зупинення діяльності



підприємств. В свою чергу "Епіцентр" за достатньо короткий проміжок часу обладнав свої гіпермаркети генераторами та сонячними панелями, що дозволило продовжувати здійснення господарської діяльності та відновити отримання прибутків.

Також дана ризикова подія була використана на користь підприємства по двох напрямках. Першим стратегічним рішенням, як і в минулому прикладі, стало розширення асортименту. Відчувши зростання попиту на автономні електроприлади в магазинах збільшилась кількість генераторів, портативних зарядних пристроїв та аварійних ламп.

Другим рішенням було встановлення зарядних станцій для відвідувачів. В умовах енергетичної кризи для підтримки українців в усіх гіпермаркетах було встановлено станції підзарядки, аби надати відвідувачам торгових центрів можливість підзарядити свої гаджети. Згодом компанія створила проект "Незламний Хаб". В одному з гіпермаркетів було відкрито енергетично автономний безкоштовний коворкінг на 300 робочих місць.

Таким чином дані заходи дозволяють компанії залучати нових клієнтів, підвищити їх лояльність та внести позитивний вклад у свою репутацію, тим самим, як наслідок збільшувати власні доходи.

Підсумовуючи вище сказане, стиль управління ризиками на підприємстві "Епіцентр" можна описати, як досить оперативне. Усі стратегічні рішення, щодо усунення ризикових подій здійснюються своєчасно, що дає компанії змогу продовжувати стабільне здійснення операційної діяльності, не витрачаючи ресурси на усунення можливих наслідків ризикових подій. Також варто відзначити вміння компанії перетворювати виклики на користь власних інтересів, тим самим збільшуючи вигоду та доходи.

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **ТОВ «Епіцентр К»**

Структура програми ризик-менеджменту може варіюватись залежно від конкретних потреб і характеру організації, але основні компоненти, які можна врахувати, включають наступне: визначення мети і стратегії, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, розробка стратегій управління ризиками, впровадження і контроль.

Першим кроком є визначення мети програми ризик-менеджменту і стратегії, яка буде використовуватись для досягнення цієї мети. Наприклад, мета може бути або операціями організації, і стратегія може включати ідентифікацію, оцінку, контроль і зменшення ризиків.

Головними цілями для ТОВ "Епіцентр К" є забезпечення якісного європейського сервісу для клієнтів, зростання власних економіко-фінансових показників, створення комфортних та безпечних умов праці для співробітників та здійснення спонсорської допомоги спортивним командам, медичним установам, захисникам України та постраждалим від війни українцям. Стосовно ризик-менеджменту головною метою є зниження ризиків, пов'язаних з новими проєктами, такими як запуск нової мережі хімчисток, мережі аптек та відкриття гіпермаркетів нового формату.

Визначивши зовнішні та внутрішні можливі ризики в пункті 2.1, для детального опису контексту ризику проведемо SWOT-аналіз. Даний аналіз слід провести, аби визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також сприятливі та несприятливі можливості, що дозволить розширити ідентифікацію ризиків, дослідивши ризики, які можуть виникати всередині підприємства та пов'язати їх з зовнішніми факторами.

SWOT-аналіз ТОВ "Епіцентр К" наведено в таблиці 3.1.

## SWOT-аналіз ТОВ "Епіцентр К"

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результативність діяльності фінансового відділу</li> <li>2. Маркетингова стратегія</li> <li>3. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>4. Розвиненість комунікаційних процесів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтенсивна конкуренція</li> <li>2. Недостатня інноваційність та дослідно-розвідувальна діяльність</li> <li>3. Відсутність стратегічного планування персоналу</li> <li>4. Застосування застарілих маркетингових методів</li> </ol>
<b>Сприятливі можливості</b>	<b>Несприятливі можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтеграція автоматизованих процесів та новітніх технологій</li> <li>2. Лояльність до клієнтів</li> <li>3. Наявність позитивної репутації</li> <li>4. Велика база партнерів та постачальників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічні коливання та нестабільність ринкових умов</li> <li>2. Перенасиченість ринку</li> <li>3. Зростання цінової політики щодо товарів</li> <li>4. Геополітичні ризики</li> </ol>

Враховуючи отримані результати аналізу, спостерігаємо, що в цілому компанія виявляє високу конкурентоспроможність та має міцну стратегічну та організаційну структуру. Протягом своєї діяльності вона успішно встановила свою позицію на ринку, як сильний конкурент, спрямований на задоволення потреб клієнтів.

Після ідентифікації ризиків, їх необхідно оцінити з точки зору ймовірності виникнення і впливу на організацію. Це допомагає визначити пріоритети і вирішити, які ризики потрібно управляти в першу чергу.

Таким чином на початку дослідження маючи обмежену кількість інформації доцільно буде провести якісний аналіз ризиків. Для цього використаємо метод складання матриці ймовірностей за наступним алгоритмом [14].

Спочатку необхідно ранжування видів ризиків залежно від серйозності наслідків небезпеки, використовуючи чотири критерії: I – катастрофічні ризики (приводять до руйнування системи); II – критичні ризики (приводять до істотних ушкоджень у системах); III – граничні ризики (приводять до

незначних ушкоджень у системах); IV – незначні (призводять до менш значних ушкоджень, ніж в III категорії).

Так можемо зробити висновок, що ситуації, котрі відносяться до категорії I (катастрофічних ризиків), потребують більшої уваги, ніж ризики категорії IV (незначні небезпеки).

В залежності від частоти прояву небезпеки розрізняють наступні 5 рівнів [14]: A - часті (велика ймовірність того, що небезпека буде реалізована); B - можливі (може проявитися кілька разів за період життєвого циклу); C - випадкові (іноді може відбутися за період життєвого циклу); D - віддалені (малоймовірне, але можлива подія за період життєвого циклу); E - неймовірні (настільки малоймовірно, що можна припустити, що така небезпека ніколи не відбудеться).

Далі представимо перелік ризиків можливих для діяльності ТОВ "Епіцентр К" в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ризики для діяльності ТОВ "Епіцентр К"

Класифікація ризику	Вид ризику	Серйозність наслідків	Частота проявів
1.Фінансові ризики	1.1 Неякісно складений плановий бюджет	I	C
	1.2 Неправдива діяльність бухгалтера (на його користь)	II	B
	1.3 Зміна податкового законодавства	III	B
2.Управлінські ризики	2.1 Низький рівень компетентності керівництва	III	B
	2.2 Нехтування охороною праці	II	C
	2.3 Непрофесійно підібраний персонал	III	B
	2.4 Неякісно створені заходи розвитку компанії	III	D
3.Маркетингові ризики	3.1 Неправильно складена маркетингова стратегія	II	C
	3.2 Неякісна або неповна інформація про споживачів	III	D
4.Кадрові ризики	4.1Недостатня вмотивованість працівників	II	C

Продовження таблиці 3.2

	4.2 Халатність персоналу під час роботи	II	B
5. Інші ризики	5.1 Техногенні	IV	D
	5.2 Природні катаклізми	IV	D
	5.3 Геополітичні, терористичні	IV	D

Матриця оцінки ризиків дозволяє визначити ймовірність виникнення ризиків та їх потенційний вплив. Зазвичай вона складається з двох осей: ймовірності (від низької до високої) та впливу (від незначного до серйозного). Кожен ризик оцінюється за цими критеріями, і результати відображаються в матриці. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками, планування заходів з надзвичайних ситуацій та розробки стратегій мінімізації негативного впливу ризиків на епіцентр та оточуючу територію [14]. Побудуємо матрицю оцінки ризику (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця оцінки ризиків

Очікувана частота небезпеки	Категорія (серйозність) небезпеки			
	I Катастрофічна	II Критична	III Гранична	IV Незначна
Часто А	IA	IIA	IIIA	IVIA
Можливо В	IB	IIB	IIIB	IVB
Випадково С	IC	IIC	IIIC	IVC
Віддалено D	ID	IID	IIID	IVD
Неймовірно E	IE	IIIE	IIIE	IVE

Далі побудуємо матрицю оцінки ризиків ТОВ "Епіцентр К" за наведеними вище даними. Матрицю оцінки ризиків для ТОВ «Епіцентр К» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Матриця оцінки ризиків для ТОВ «Епіцентр К»

Очікувана частота небезпеки	Категорія (серйозність) небезпеки			
	I Катастрофічна	II Критична	III Гранична	IV Незначна
Часто А	-	-	-	-
Можливо В	-	1.2 (ІВ) 2.2 (ІВ) 4.2 (ІВ)	2.1 (ІІВ) 2.3 (ІІВ)	-
Випадково С	1.1 (ІС)	4.1 (ІС) 3.1 (ІС)	-	-
Віддалено D	-	-	2.4 (ІІІD) 3.2 (ІІІD)	5.1 (ІV D) 5.2 (ІV D) 5.3 (ІV D)
Неймовірно Е	-	-	-	-

З метою визначення, які ризики потребують більшої уваги і концентрації зусиль персоналу, використовується матриця індексу ризику небезпеки. Ця матриця визначається шляхом виділення критеріїв ризику на основі таких параметрів, як неприпустимий (надмірний), небажаний (гранично допустимий), прийнятний і знехтуваний.

Нижче наведено приклад матриці індексу ризику небезпеки, де ризики розподілені відповідно до серйозності наслідків та частоти їх виявлення. Цей приклад відображається у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Матриця індексу ризику небезпеки

Класифікація ризику	Критерії ризику
IA, IB, IC, IIA, IIB, IIIA	Неприпустимий (надмірний)
ID, IC, IID, IIIB, IIIC	Небажаний (гранично допустимий)
IE, IIE, IIID, IIIE, IVA, IVB	Прийнятний
IVC, IV D, IVE	Знехтуваний

Далі представимо індекс ризику небезпеки для ТОВ "Епіцентр К" в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Індекс ризику небезпеки для ТОВ "Епіцентр К"

Класифікація ризику	Критерії ризику
1.1 (IC), 1.2 (IIB), 2.2 (IIB), 4.2 (IIB)	Неприпустимий (надмірний)
4.1 (IC), 3.1 (IC), 2.1 (IIB), 2.3 (IIB), 2.4 (IIB), 3.2 (IIB)	Небажаний (гранично допустимий)
5.1 (IVD), 5.2 (IVD), 5.3 (IVD)	Знехтуваний

З даної таблиці видно, що ризики в категорії знехтуваних є абсолютно невіддільними до запобіжних заходів, так як мають природний, незалежний характер, тому розробляючи стратегію ризик-менеджменту ними можна знехтувати.

Особливу увагу слід приділити неприпустимим та небажаним ризикам. Як видно з даного аналізу неприпустимим для ТОВ "Епіцентр К" є фінансові ризики (неякісно складений плановий бюджет та неправдива діяльність бухгалтера), управлінські ризики та кадрові ризики, такі як нехтування охороною праці та халатність персоналу на робочому місці (так як можуть нести загрозу життю працівників).

До небажаних ризиків належать управлінські ризики такі як: низький рівень компетентності керівництва та непрофесійно підібраний персонал; кадрові ризики (недостатня вмотивованість персоналу) та маркетингові (невірно складена маркетингова стратегія).

Отже, підсумовуючи вище сказане компанії ТОВ "Епіцентр К" слід приділити особливу увагу фінансовим та кадровим ризикам та створити стратегії щодо зменшення їх наслідків. В свою чергу ризики пов'язані з управлінською діяльністю потребують збільшення контролю для їх повного усунення.

Розробка стратегій управління ризиками. Організація повинна розробити стратегії для кожного виявленого ризику. Це може включати

прийняття запобіжних заходів, перенесення ризику за допомогою страхування або контрактів, зменшення впливу ризику шляхом застосування захисних механізмів і т. д.

Для того, щоб стратегія управління ризиками спрацювала, її необхідно ввести в систему управління підприємством на постійній основі. Так як удосконалене управління ризиками покращує загальний рівень менеджменту підприємства.

Для вдосконалення системи управління фінансовими ризиками необхідно здійснити ряд заходів з оптимізації структури капіталу, структури активів та пасивів, а також структури дебіторської заборгованості. Додатково, варто запровадити систему прогнозування ринкового середовища.

На підприємстві ТОВ "Епіцентр К" можна застосувати наступні запобіжні заходи щодо фінансових ризиків:

1. Диверсифікація портфеля: компанії слід розглянути можливість розподілу інвестицій між різними видами активів та фінансовими інструментами. Це допоможе зменшити концентрацію ризику і розподілити його між різними ринковими сегментами.
2. Ефективне управління ліквідністю: необхідно ретельно планувати і здійснювати контроль грошових потоків та ліквідних активів, щоб забезпечити достатні резерви грошових коштів для виплат та покриття непередбачуваних фінансових зобов'язань.
3. Аналіз кредитного ризику. Перед наданням кредиту або співпрацею з новими клієнтами, провести ретельний аналіз їх фінансового стану та платоспроможності. Встановити чіткі процедури для управління кредитними ризиками та моніторингу заборгованості.
4. Страхування. Оцінити можливість страхування від різних фінансових ризиків, таких як пожежа, крадіжка, природні катастрофи або



втрата платежів. Заключення страхових полісів допоможе зменшити фінансові втрати в разі виникнення непередбачуваних подій.

5. Резервування фінансових коштів. Створити резервний фонд для непередбачуваних витрат або негативних змін у фінансових умовах. Це забезпечить певний рівень фінансової стійкості та здатність компенсувати негативні наслідки фінансів.

Стратегічними прийомами щодо менеджменту управлінськими ризиками можуть бути:

1. Розробка ефективної корпоративної структури. Забезпечити чітке розподілення відповідальності та повноважень між різними рівнями управління на підприємстві. Визначити ролі та обов'язки керівників та співробітників для уникнення збитків, пов'язаних з відсутністю або дублюванням відповідальності.

2. Запровадження ефективної системи контролю. Встановити процедури та механізми контролю за фінансовою діяльністю, операційними процесами та дотриманням внутрішніх правил та політик. Регулярно проводити аудити та перевірки для виявлення можливих порушень та помилок.

3. Розробка та впровадження політик та процедур. Створити документальну політику, процедури та стандарти, які визначають правила та процеси роботи на підприємстві. Це допоможе забезпечити єдність дій та уникнення неузгодженостей у прийнятті рішень.

4. Навчання та розвиток персоналу. Забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо управління ризиками та вирішення управлінських завдань. Розробити програму навчання, яка охоплює ключові аспекти управління ризиками та навички прийняття рішень.

5. Розробка кризового плану. Передбачити можливі кризові ситуації та розробити план дій для їх ефективного управління. Визначити

відповідальних працівників у разі виникнення кризи та встановити механізми для оперативного реагування та відновлення нормального функціонування.

Для управління кадровими ризиками на підприємстві ТОВ "Епіцентр К" можна вживати різноманітні запобіжні заходи. Наприклад:

1. Ввести надійний процес підбору персоналу. Ретельно відбирати кандидатів на вакансії, проводячи глибокий аналіз їх професійних навичок, досвіду та особистісних якостей. Запровадити стандартизовані процедури співбесід та оцінки, щоб забезпечити відповідність кандидатів вимогам посади.

2. Професійний розвиток та навчання. Забезпечити можливості для навчання та розвитку персоналу. Розробити програму навчання, яка включає необхідні навички та знання для виконання робочих обов'язків. Регулярно проводити тренінги та семінари для підвищення кваліфікації співробітників.

3. Встановіть відкриту та ефективну систему комунікації між співробітниками на підприємстві. Забезпечити можливість співробітникам висловлювати свої думки та ідеї, а також надавати зворотний зв'язок щодо роботи та управління. Це допоможе виявляти можливі проблеми та вчасно реагувати на них.

4. Розробити стратегію резервування кадрів, що передбачає ідентифікацію та розвиток потенційних лідерів усередині організації. Визначте спеціальні програми для розвитку талантів та планування кар'єри, щоб забезпечити наявність кваліфікованих працівників у майбутньому.

Впровадження програми ризик-менеджменту обов'язково має бути контрольованим певною особою. Також впровадження програми ризик-менеджменту передбачає ретельне планування і виконання кроків для забезпечення ефективного управління ризиками.

Моніторинг і оновлення. Ризик-менеджмент - це процес, який повинен бути постійним. Організація повинна постійно контролювати ризики,

переглядати і оновлювати свої стратегії і процедури, а також виявляти нові ризики, що можуть виникнути. Регулярний аудит програми ризик-менеджменту може бути корисним для оцінки її ефективності і виявлення можливих слабких місць. Це може включати встановлення ключових показників ефективності (KPI) для ризиків, регулярний аудит ризиків, звітність та оцінку ризикових подій.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ризик-менеджмент є необхідним елементом ефективного управління підприємством і має наступну важливість: забезпечує стійкість та життєздатність підприємства, мінімізує витрати та збитки, підвищує ефективність та результативність.

Ризик-менеджмент допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах шляхом виявлення, оцінки та управління ризиками. Це дозволяє зберегти стійкість підприємства та забезпечити його життєздатність навіть у складних умовах.

Ризик-менеджмент спрямований на ідентифікацію потенційних ризиків і вживання відповідних заходів для мінімізації втрат та збитків, які можуть виникнути. Це допомагає зберегти фінансові ресурси, репутацію підприємства, клієнтську базу та інші активи.

Ефективна програма ризик-менеджменту допомагає підприємству виявляти та управляти ризиками, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє спрямовувати ресурси на найбільш значущі області, забезпечувати ефективнішу роботу команд та підвищувати результативність підприємства в цілому.

Розглядаючи стан управління ризиків на підприємстві ТОВ "Епіцентр К", можна зазначити, що підприємство є фінансово стабільним та має економічні запаси, як для ліквідацій наслідків ризикових подій, так і для застосування у своїй діяльності стратегій завчасного їх усунення.

Загалом, підприємству пропонується звернути увагу на фінансові, управлінські та кадрові ризики. Також варто застосувати програму ризик-менеджменту. впровадження програми ризик-менеджменту допоможе організації бути більш гнучкою, конкурентоздатною та стійкою у змінному

бізнес-середовищі, а також зменшує ризики фінансових втрат та негативних наслідків для організації

Впровадження даних пропозицій підвищить ефективність управління підприємством та дозволить підприємству бути готовими до можливих ризиків заздалегідь.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст] : навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.
2. Мазник Л.В., Скопенко Н.С., Федулова І.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Конспект лекцій для студ. напрямів 0501 «Економіка і підприємництво», 0502 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навчання – К.: НУХТ, 2009. – 75 с.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
4. Гавловська Н.І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
5. Рогальский Ф. Б. Математические методы анализа экономических систем. Книга 1. Теоретические основы / Ф. Б. Рогальский, Я. Е. Курилович, А. А. Цокурченко. – К. : Наукова думка, 2001. – 230 с.
6. Технологии анализа рисков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.cio-world.ru/business/e-safety/24117/>.
7. Радченко, К. С. Качественный анализ рисков при проектном финансировании / К. С. Радченко. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2013. – № 4 (51). – С. 285-287. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/51/6627/>
8. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 65 с.

9. Управління проектами: Підручник / за ред. Дергачової В. В., Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П.

10. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Соціальна економіка, 2015. Випуск №5

11. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання / О. Є. Григор'єва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 64-71.

12. ISO 31000:2009 Ризик Менеджмент – 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

13. Terry J. V. Dictionary for business and finance / J. V. Terry. – London, 1989. – 97 p.

14. Тема №2 Використання ризико-орієнтованого підходу для побудови імовірнісних структурно-логічних моделей виникнення й розвитку НС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/tema\\_2\\_bzhd\\_skuymbidaproyekt.pdf](https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/tema_2_bzhd_skuymbidaproyekt.pdf)