

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Імітаційне моделювання ризику в діяльності підприємства»

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

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського) рівня

Рубцової Дар'ї
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва Наталія
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 5 |
| 1.1. Сутність імітаційного моделювання ризику..... | 5 |
| 1.2. Джерела ризику в системі ризик-менеджменту | 8 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР- К»..... | 18 |
| 2.1. Ідентифікація ризиків в діяльності підприємства | 18 |
| 2.2. Дослідження методів попередження ризиків в діяльності підприємства..... | 26 |
| РОЗДІЛ 3. ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» | 38 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 47 |
| ДОДАТКИ..... | 50 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аналіз та оцінка ризиків є одним із ключових моментів в оцінці загальної ефективності діяльності кожного підприємства. При цьому аналіз ризиків, пов'язаних з діяльністю, має бути проведений не лише на етапі аналізу та прийняття управлінських рішень, а й за подальшої реалізації.

Основними елементами зовнішнього середовища є економічні, політичні, соціальні, фінансово-кредитні та ділові умови, в яких компанія повинна функціонувати і постійно адаптуватися. Невизначеність ситуації характеризується, зрештою, тим, що вона залежить від багатьох факторів, партнерів та їхньої поведінки.

Їх поведінку не завжди можна точно передбачити. Це питання є дуже важливим сьогодні і чудово адаптується до сучасних змін. Метою цієї статті є аналіз бізнес-ризиків та визначення шляхів їх виявлення та мінімізації.

Рівень теоретичного та практичного опрацювання. Про необхідність управління ризиками наголошують зарубіжні та вітчизняні вчені. Питання фінансових ризиків та шляхів їх управління та нейтралізації досліджується у роботах І.Б. Чайкіна, В.В. Вітлінського, І.Т. Балабанова, М.С. Клапківа, Р.В. Пікус, В.В. Шахова Г.Ф. Шершеневича, М.Я. Шимінової, В.С. Щербини, В. Янішена, Р. Дж. Хобарта, Б. Едвардса, Т. Райса, Б. Койлі, а також інших науковців, що торкалися даної проблематики.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – є дослідження системи формування управління ризиками та імітаційне моделювання ризиків на підприємстві.

Виходячи поставної мети необхідно виконати наступні **завдання** у випускній кваліфікаційній роботі:

- визначити сутність імітаційного моделювання ризику;
- розглянути джерела ризику в системі ризик-менеджменту;
- дослідити ідентифікацію ризиків в діяльності підприємства;

- зробити дослідження методів попередження ризиків в діяльності підприємства;
- провести імітаційне моделювання ризику в діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Об'єкт випускної кваліфікаційної роботи – процес дослідження формування та виконання імітаційного моделювання ризику в діяльності підприємства.

Предмет випускної кваліфікаційної роботи – теоретико-методичні підходи до оцінки і моделювання ризику на підприємстві.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи застосовувалися такі **методи** як: аналіз – робився аналіз основних показників діяльності, та внутрішнього і зовнішнього середовища; спостереження – висвітлення ситуації щодо оцінки впливу ризиків на діяльність підприємства. Для отримання точних результатів спостереження повинно бути цілеспрямованим, об'єктивним і систематичним; порівняння - один з найбільш популярних практичних методів дослідження, який дозволив визначити різницю між ризиками та їх впливом; аналітичний метод - математичні розрахунки, порівняння отриманих результатів, дозволили зробити кінцевий розрахунок запропонованих заходів, щодо попередження ризиків на підприємстві.

Інформаційна база дослідження: нормативні та законодавчі документи у сфері торгівельної діяльності, фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К», праці вітчизняних та закордонних науковців.

Практичне значення дослідження полягає в розробці спеціальної системи ризик-менеджменту як частини цільового управління підприємства, визначення головних методів імітаційного моделювання ризиків для сучасного підприємства.

Структура та обсяг роботи: складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Включає 16 таблиць, 7 рисунків, 24 літературних джерел, робота складає 46 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність імітаційного моделювання ризику

Сутність імітаційного моделювання полягає у серії чисельних експериментів, для отримання емпіричних оцінок ступеня впливу різних чинників, іншими словами – вихідних величин.

Імітаційний експеримент проводиться загалом за допомогою наступних етапів:

- Етап встановлення взаємозв'язків між вихідними показниками у вигляді математичного рівняння чи нерівності.
- Етап встановлення законів задля того, щоб розподілити ймовірності для ключових параметрів моделі. Провести імітацію комп'ютера значень ключових параметрів моделі.
- Розрахувати основні характеристики розподілів вихідних показників. Проаналізувати та ухвалити рішення відповідно до отриманого результату.

Виходячи з результату імітаційного експерименту - його можна доповнити статистичним аналізом або ж побудувати з його допомогою сценарій і прогнозу модель.

Ризик, за своєю природою, є похідною невизначеності, що вимірюється, та має багато можливих результатів, ці результати визначаються певною ймовірністю. Інвестори у такому випадку зможуть мати доступну інформацію щодо оцінки очікуваних доходів. Як наслідок - ризик підлягає аналізу, оцінці та контролю з боку інвестора. Ефективність інвестиційного проекту при його розробці та експертизі відбувається завжди

з урахуванням значень таких інтегральних показників як: NPV, IRR, DPP, PI та інших.

Розробники вважають, що базовий варіант інвестиційного процесу, для якого проводяться розрахунки, є найбільш ймовірним у реалізації. Але розрахунки проводяться для базового варіанта інвестиційного проекту, реалізація якого, на думку розробників, найбільш правдоподібна. У цій ситуації будується лише одна модель прогнозних потоків коштів. І ця модель є моделлю прийняття рішень за умов визначеності. Насправді, з практичної точки зору немає впевненості у тому, що при реалізації інвестиційного проекту всі грошові потоки точно відповідатимуть прогнозі. З моменту реалізації проекту на кожному етапі виникатиме все більша і більша розбіжність між прогнозними та реальними грошовими потоками. Може призвести до того, що затримки в оплаті продукції, зростання цін на матеріали, зміна валютного курсу, податкових ставок чи інші негативні інциденти спричинять повний крах проекту або ж додаткові істотні витрати. Постають питання: Як зробити оцінку стійкості проекту до змін у довкіллі? Яким чином потрібно кількісно вимірювати ризик, який пов'язаний із усім проектом загалом? Відповіді на ці питання дає метод імітаційного моделювання Монте-Карло в інвестиційних розрахунках [14].

У 1949 році вчені з Америки Н. Метрополіс та С. Улам написали та опублікували статтю під назвою «Метод Монте-Карло», у якій описали у чому полягає сутність цього методу. У гральних будинках міста Монте-Карло, на честь якого вони і назвали цей метод, рулетка використовується як пристрій отримання випадкових чисел, на яких базується метод. Область застосування методу Монте-Карло є досить широкою. В якості прикладів можна навести розрахунок систем масового обслуговування, розрахунок якості та надійності виробів, обчислення певного інтеграла.

Процес імітації характеризується побудовою послідовних сценаріїв, для яких потрібне використання вихідних даних. За змістом проекту вони є невизначеними, як наслідок – характеризуються випадковими величинами. .

Процес імітації відбувається так, щоб випадковий вибір значень із певних ймовірнісних розподілів не порушував існування відомих чи очікуваних відносин взаємозв'язку серед змінних.

Результати імітації збираються та аналізуються статистично, для того, щоб оцінити міру ризику. Наявність хорошої вихідної моделі інвестиційного проекту – це необхідна база щодо значимого, результативного імітаційного моделювання [10].

Метод Монте-Карло, будучи одним із найскладніших методів кількісного аналізу ризиків, справляється з усіма недоліками аналізу чутливості та аналізу сценаріїв. Обидва ці методи показують вплив певної зміни у величині однієї чи кількох змінних показників ефективності проекту (наприклад, NPV).

Етапи проведення імітаційного експерименту представлені на рис.1.1

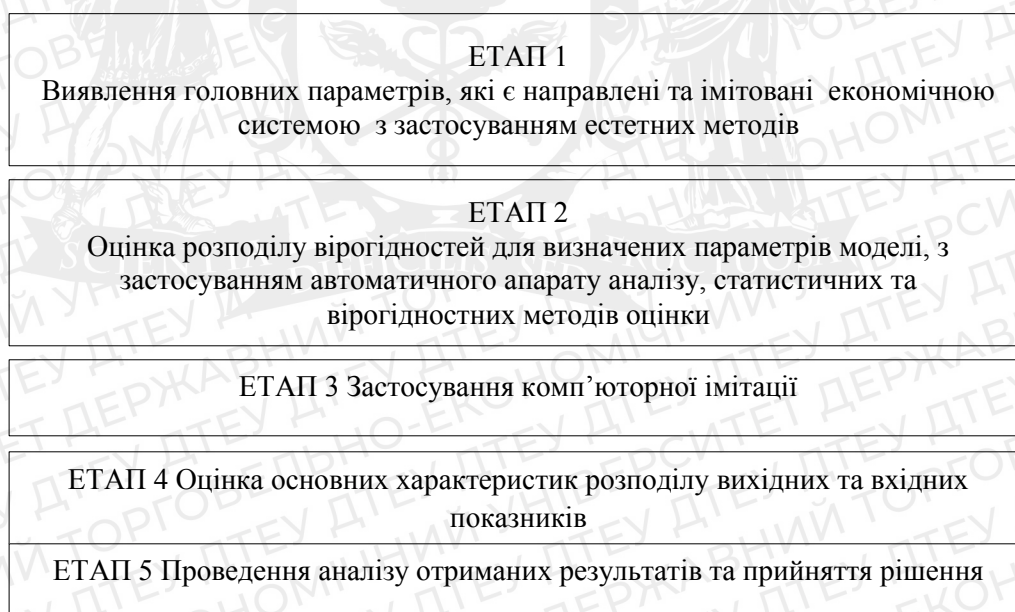


Рис.1.1. Етапи проведення імітаційного експерименту

Джерело: [11]

На відміну від аналізу чутливості та аналізу сценаріїв, метод Монте-Карло дозволяє: враховувати наявність кореляції між різними складовими проекту; таким чином, можна одночасно моделювати випадкові зміни кількох складових проекту з урахуванням умов корелювання; сценарії є випадковими та формуються автоматично при реалізації алгоритму методу

Монте-Карло; сценарії формуються виходячи з діапазонів можливих змін випадкових величин та підібраних законів розподілу; кількість випадкових сценаріїв може бути як завгодно велике, так як процес імітації реалізований у вигляді комп'ютерної програми, існує метод вибору необхідної кількості сценаріїв, що гарантує з певною ймовірністю надійність результатів моделювання [21].

Такий інструмент як імітаційне моделювання, що використовується для аналізу економічної діяльності та при оцінці ризиків – є доволі складним. Воно вимагає залучення висококваліфікованих фахівців з боку економістів, і з боку розробників ПЗ, які реалізують імітаційну модель. Саме це є одним із найістотніших обмежень у поширенні цього інструменту оцінки ризиків. Проте, конкретно цей інструмент є одним із найточніших і достовірних при аналізі бізнес-процесу (за умови адекватності моделі, що імітується), так як максимально наближає до реальних умов функціонування економічної системи.

1.2. Джерела ризику в системі ризик-менеджменту

В теорії ризик-менеджменту розрізняють два поняття: ризик і невизначеність. На сьогоднішній день існує величезна кількість різних формулювань поняття невизначеності. Більшість визначень поєднує така характеристика, як неповнота та неточність інформації, яка веде до непрорахуванню багатоваріантності кінцевого результату [21].

Під невизначеністю розуміють неповноту або неточність інформації про умови господарської діяльності, в тому числі про пов'язані з нею витрати і отримані результати. Причинами невизначеності є три основні чинники: незнання, випадковість і протидія [19, с.155].

Ризик характеризується ймовірністю втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або ж, у наслідок здійснення певної виробничої і фінансової діяльності, додаткові витрати. Ризик виступає в

якості такого собі «індикатора» невизначеності. Основною відмінністю в даних поняттях є те, що для тих виробничо-економічних систем, які містять повторювані події - ризик є характерним, а при невизначеності ймовірності наслідків необхідно визначити суб'єктивно, тому що статистичні дані за минулі періоди відсутні [19].

Ризик є базова властивість будь-якої економіки, їм потрібно займатися, їм потрібно управляти. Для ефективних результатів, потрібно чітко і правильно визначити ступінь ризику і методи управління ним [4, с.85].

Існують різні види ризику в залежності від об'єкта або дії, ризиковість якого оцінюється, - політичний, виробничий, майновий, фінансовий, та інше..

В економічних літературних джерелах проблема ризику розглядається в зв'язку з діяльністю фінансово-кредитних інститутів, страхових та інвестиційних компаній, спекуляцій з цінними паперами та ін. Роботи, в яких досліджується роль ризику в діяльності виробничого підприємства, є, скоріше, винятком.

За своєю природою ризики ділять на три види [20]:

1. Коли суб'єкт, який здійснює вибір серед кількох альтернатив, має об'єктивні ймовірності отримання передбачуваного результату, які не є залежними від даної фірми, такі як рівень інфляції, конкурентність та статистичні дослідження.

2. У випадку, коли ймовірності досягнення очікуваного результату встановлені лише на підставі суб'єктивних оцінок – це означає, що суб'єкт має справу з суб'єктивними ймовірностями. Відповідно до цього, такі ймовірності відображають характеристики даної фірми, а саме, потенціал виробництва, рівень предметної та технологічної спеціалізації, як організована праця.

3. Якщо у процесі вибору та реалізації альтернативи суб'єкт використовує як об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірні, він знаходиться під впливом цих змін ризику, що впливають на його вибір та бажання його

реалізувати. У висновку, ризик існує на етапі прийняття рішення та етапі реалізації.

Існують наступні фактори, що характеризують ризик: ймовірність того, що несприятлива подія відбудеться; масштаб наслідків від можливої несприятливої події; частота виникнення несприятливої події (раз на місяць, сезонно, безперервно); тривалість схильності небезпеки від даної події (тиждень, місяць, рік, постійно); тривалість часу, протягом якого наслідки несприятливої події будуть проявлятися, а ймовірності оцінюватися.

В процесі своєї діяльності організації зустрічаються з великою різноманітністю ризиків, різниця між якими полягає у місці і часі виникнення, сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають вплив на їхній рівень і, як результат, способом, за допомогою якого їх аналізують і піддають методам опису.

Зазвичай, всі види ризиків корелюють між собою і мають безпосередній вплив на діяльність організації. Саме тому, внаслідок зміни одного виду ризику змінюються інші. Класифікація ризиків відображає процес категоризації ризиків за певними критеріями або параметрами, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків в загальні поняття.

Існує безліч підходів до класифікації ризиків, які визначаються цілями і завданнями. Провідними елементами класифікації ризиків, є: час появи; основні фактори, що призводять до них; спосіб відстеження; характер наслідків; галузь, у якій вони виникають.

Основна мета управління фінансовими ризиками полягає у зниженні можливих збитків, які пов'язані з ними. Задля досягнення цієї мети на підприємстві формулюється стратегія для управління фінансовими ризиками.

Вона полягає у виявленні та попередженні фінансових ризиків і в розробці заходів щодо мінімізації пов'язаних із ними фінансових втрат.

Для оцінки ймовірності виникнення окремих видів ризиків використовують методи: економіко-статистичні; розрахунково-аналітичні;

аналогові; експертні. Вибір певних методів оцінки визначається залежно від наявності інформації та ступенем кваліфікації фахівців.

Економіко-статистичні методи застосовуються у тих випадках, коли в ході проведення кількісного аналізу підприємство володіє значним обсягом аналітично-статистичної інформації. Основна суть методу оцінки ризику базується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин. У такому разі, при достатній кількості інформації про попередні випадки реалізації певних ризиків у певній сфері діяльності, будь-хто із суб'єктів може здійснювати оцінку ймовірності їхньої майбутньої реалізації. Така ймовірність визначатиме ступінь ризику.

Метод експертних оцінок вирізняється найбільш суб'єктивним характером, на відміну від інших подібних методів. Група, яка складається з експертів, аналізуючи ризик, висловлює власну суб'єктивну думку щодо попередньої ситуації та перспектив її розвитку у подальшому. Застосування такого методу доцільно за умови, коли інформація обмежена або при оцінці ризику для підприємницької діяльності, для якої немає аналогів і не дозволяє аналізувати попередні показники. [21, с.47].

Для методу використання аналогій характерне використання інформації про розвиток аналогічних напрямків у минулому для аналізу ризику в конкретній сфері підприємницької діяльності. Аналіз ризиків ґрунтується на даних з таких джерел як: звіти підприємств про їхню минулу діяльність, інформації від державних організацій, страхових компаній. Отримані дані обробляються для того, щоб виявити залежність між плановими результатами та потенційними ризиками.

Аналітичний метод має перевагу у тому, що він комбінує можливості факторного аналізу параметрів, що мають вплив на ризик, та встановлює способи, які можуть певною мірою знизити його.

Система управління фінансовими ризиками полягає у тому, що основна увага приділяється запобіганню цим ризикам та внутрішньому страхуванню.

У групі заходів щодо профілактики фінансових ризиків виділяють напрями профілактики ризиків: запобігання; мінімізація; диверсифікація; лімітування. Метою цих заходів є зниження ймовірності виникнення ризиків.

Запобігання фінансовим ризикам є найбільш докорінним напрямком їх нейтралізації. Це означає розробку внутрішніх заходів, які цілком усувають певний вид фінансового ризику. Основні заходи включають: припинення виконання фінансових операцій з надмірним рівнем ризику; обмеження у використанні позичкового капіталу у великих обсягах; уникання застосування неліквідних активів; припинення вкладень вільних коштів у короткострокові фінансові інструменти.

Лімітування використовується для фінансової діяльності та фінансових операцій, які потенційно можуть перевищити припустимий ступінь ризику. Це досягається шляхом встановлення певних внутрішніх фінансових нормативів на підприємстві під час того, як розробляється політика щодо різних аспектів фінансової діяльності. Система фінансових нормативів, що обмежує ризики, охоплює встановлення максимального розміру позичкових коштів, застосування яких відбувається у господарчій сфері; активи, розмір яких мінімальний; комерційний або споживчий кредит максимальної суми, який призначений лише для одного покупця; максимального терміну відволікання засобів дебіторської заборгованості.

Диверсифікація – (лат. *Diversus* – різний і лат. *Facere* – робити) процес розвитку діяльності підприємства, який передбачає збільшення діапазону видів і проникнення у нові сфери діяльності, освоєння нових виробництв та розширення асортименту товару. Цей процес включає не лише диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [21].

Отже, це процес розподілу інвестиційних коштів між різними об'єктами вкладення, що не мають прямого зв'язку між собою. У випадку, коли певний вид діяльності не буде приносити прибуток через

непередбачувані обставини – другий все ще зможе це робити. Це допомагає підприємству уникнути банкрутства і продовжити свою діяльність.

Існує два види диверсифікації за напрямом проходження: виробнича та фінансова диверсифікація.

З практичної сторони, диверсифікація може як зменшити, так і збільшити ризик. Ризик збільшується за рахунок інвестування підприємцем у ту галузь, в якій його знання і управлінські навички досить обмежені для повного розуміння ситуації.

Хеджування це така система заходів, яка дозволяє встановити ліміт на ризик фінансових операцій пов'язаних із небажаними коливаннями курсу валют, цін на товари або послуги, процентних ставок у подальшому. Ці заходи включають валютні резерви, форвардні операції, опціони.

Розрізняють два класи операцій хеджування: хеджування на підвищення та на зниження.

Хеджування на підвищення використовується, коли виникає необхідність застрахуватись від зростання цін на активи. Це дозволяє встановити покупну ціну значно раніше, ніж товар буде придбано. Хеджування на зниження або хеджування продажу – це операція на біржів, суть якої полягає у продажі термінового контракту на певний актив, що страхує від майбутнього зниження його ціни.

Проте, система профілактики не має можливості повністю усунути всі наслідки, що виникли внаслідок ризику, через це можна застосовувати внутрішнє страхування, яке буде відбуватись у рамках самого підприємства у такі способи: забезпечення компенсації можливих фінансових збитків, утворені за рахунок додаткового доходу від ризикових операцій, який перевищує потенційні збитки; забезпечення компенсації можливих фінансових збитків шляхом застосування системи штрафних санкцій; забезпечення подолання негативних фінансових наслідків шляхом забезпечення резерву для тих фінансових операцій, яких спричинені негативні наслідки контрагенти не зможуть покрити.

Провідну роль відіграють зовнішнє та добровільне страхування.

Управління ризиком відноситься до процесу реагування на події та зміни ризиків під час того, як відбувається діяльності на підприємстві.

Основними характеристиками ризику в підприємництві є:

- спричиненні загрози під час того, як здійснюється підприємницька діяльність;
- можливість появи негативних наслідків та змін зовнішнього середовища, що можуть спричинити втрату ресурсів, неочікувані витрати, тому існує потреба страхування від такого ризику;

Обираючи певне господарське рішення – суб'єкт завжди підлягає ризику.

Економічний ризик відноситься до невизначеної небезпеки, що може нести за собою збитки та загрозу для втілення поставленої мети. Економічний ризик проявляється у можливому зниженні вартості, тобто втрати грошового виразу.

Класифікація ризиків як господарські та підприємницькі обумовлені законодавством України, де діяльність суб'єктів господарювання розглядається як господарська та підприємницька.

Підприємницький ризик означає можливу небезпеку матеріальних і фінансових збитків або недосягнення тих доходів, які планувались отримати, через непередбачуваність планів та прогнозів.

Зважаючи на можливість появи ситуацій, які не бажані, важливо провести підприємницьку діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і, як результат, потенційні збитки у майбутньому. При цьому варто зробити детальний аналіз, включаючи не лише прогнозовані фінансові результати, але й розрахунки для можливих екстремальних сценаріїв. Ці розрахунки включають найгірший сценарій розвитку, де зовнішні фактори ускладнюють втілення підприємницької ідеї по максимуму, а також найкращий сценарій, де зовнішні фактори надають максимальну підтримку для успішного проведення підприємницької задумки.

У випадку першого сценарію реалізації, необхідно забезпечити достатній прибуток, який зможе забезпечити виконання обов'язків перед кредиторами або партнерами.

Ризиковані витрати, можуть бути пов'язані з матеріальними, фінансовими, трудовими або втратами часу.

Класифікація ризиків залежно від причини виникнення: зовнішні та внутрішні. Ризик на підприємстві розподіляється під час того, як планується підприємницька діяльність. Для кількісного розподілу ризику доцільне використання моделі, яка базується на «дереві рішень». В рамках цієї моделі кожен із партнерів має виконувати плановий обсяг робіт і несе свою частку ризику, у випадку, коли ці вимоги не були дотримані. Однак, інвестор зазвичай несе найбільший ризик. Тому варто пам'ятати, що пошук інвестора стає складнішим зі збільшенням рівня, який покладається на нього [19].

За умови планування фінансування підприємницької діяльності важливе врахування таких ризиків: ризик невдачі підприємницької ідеї, податковий ризик, ризик неплатоспроможності контрагентів, ризик невиконання плану реалізації підприємницької задумки. Частковий захистити від таких ризиків є можливість досягти шляхом отримання відповідних гарантій, фіксовані у відповідних договорах.

Шляхом моніторингу, контролю та необхідних коригувальних дій – виконується управління ризиками на усіх стадіях виробництва.

Політика управління ризиками включає у себе наступне:

- 1) максимізація отриманого виграшу;
- 2) оптимальне визначення ймовірність результату;
- 3) раціональне управління коливаннями результату;
- 4) відповідне поєднання отриманого виграшу та рівня ризику;

Власник має зробити оцінку очікуваної вигоди та ризику, після цього ухвалити рішення щодо інвестування капіталу у такий проект, що дозволить отримати очікуваний результат, при цьому мінімізуючи великий ризик. Важливо володіти інформацією про кореляцію між стратегією управління

ризиками та пріоритетними процедурами управління ними, яку подано у табл.1.1 [1].

Таблиця 1.1

Залежність між стратегією підприємства з управління ризиками і пріоритетними процедурами управління ними

| Варіант стратегії | Пріоритетні процедури | Примітки |
|-------------------|--|---|
| Обережна | Відмовлення від ризиків (чи передача ризиків) | Граничні значення втрат, що відповідають процедурі відмовлення від ризиків, встановлюються досить твердими (невисокими). За такої стратегії цей етап по управлінню ризиками - використання усіх процедур управління ризиками є рівнозначним |
| Зважена | Прийняття ризиків (або передача ризиків або відмовлення від ризиків) | Застосування кожного з цих методів не дуже тверді, але і не дуже вільні. Вони встановлюються з урахуванням інших додаткових факторів, наприклад факторів реальних можливостей підприємства протягом певного періоду часу |
| Ризикована | Прийняття ризику на себе чи передача ризиків | Граничні значення збитку, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, встановлюються досить вільними |

Джерело: складено на підставі [19]

Ефективність ризик-менеджменту значно залежить від гнучкості та швидкості реагування на зміни умов на ринку, економічну ситуацію та фінансовий стан підприємства. Для досягнення успіху в управлінні ризиком необхідно мати глибокі знання про стандартні методики, вміння швидко та чітко аналізувати поточну економічну ситуацію, яка виникла, а також бути здатним швидко знайти найкращі рішення для подолання труднощів.

Управління ризиками на підприємствах можна реалізувати за допомогою системи, що забезпечує здійснення процесу управління ризиками.

Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища підприємства та аналіз зовнішніх факторів ризиків. Наступний етап вимагає оцінку ризиків,, що дозволить виявити ризики, які притаманні підприємству. Ідентифікація та оцінка ризиків на підприємстві необхідно виконувати на основі даних

бухгалтерської звітності, статистики, інформації, отриманої із консультацій зі спеціалістами як зовнішніми, так і самого підприємства. При комплексному оцінюванні ризиків на підприємстві пропонується використовувати якісний і кількісний аналізи, що є доповненням один одного. За умови оцінки ризиків їх слід розділяти на ті ризики, які мають незначний вплив та ті, які мають суттєвий вплив [19].

На етапі вибору способів управління ризиками підприємство потребує здійснення розробки програми управління, що дозволяє вибрати оптимальний метод для певного ризику. Варто пам'ятати, що ризики взаємопов'язані, саме через це вплив на один ризик може спричинити збільшення інших.

Для останнього етапу характерне проведення моніторингу та контролю результатів, задля того, щоб вдосконалити процес управління ризиками.

Отже, варто зазначити, що управління ризиками для підприємств є складним процесом, оскільки вимагає прийняття та реалізації вагомих рішень.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Ідентифікація ризиків в діяльності підприємства

Компанія «Епіцентр-К» - це українська компанія, мережа сучасних будівельногосподарських гіпермаркетів. В якості своїх товарів вони пропонують широкий асортимент товарів з урахуванням європейських стандартів обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11. Впродовж 10 років своєї діяльності було відкрито 42 гіпермаркета в Україні.

«Епіцентр К» має на меті постійне покращення сервісу, розширення асортименту не тільки товарів, а й спектру послуг для задоволення потреб споживачів і втілювати головний принцип компанії: «Покупець завжди правий!». Головою ТОВ «Епіцентр-К»: є Гергега Олександр Володимирович;

Площа «Епіцентру » сягає 18 000 кв.м. – це дозволяє обслуговувати близько 10 000 клієнтів. У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр» ви знайдете все необхідне для будівництва та ремонту.

У мережі «Епіцентр-К» є як вітчизняні, так і іноземні товари, які поділені на 10 розділів, що охоплюють широкий спектр від масштабних будівельних проектів до оздоблення, налічуючи понад 1 млн. одиниць. Доставка товарів здійснюється за допомогою власного транспорту, а також співпраці з 5000 постачальниками продукції. Компанія ТОВ «Епіцентр-К» спрямована на задоволення будь-яких потреб та запитів клієнтів. Серед споживачів цю компанію обирають як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці. Компанія завдяки своїм успіхам та постійному бажанню поліпшувати якість послуг, змогла стати сильним конкурентом для інших будівельних мереж зі всієї України.

Керівництво мережі прагне до кар'рного зростання працівників, заохочує та мотивує їх до розвитку та покращення їхнього матеріального стану.

Управління підприємством здійснюється за ієрархічною структурою, де всі співробітники мають підпорядковуватись директорам підприємства. Збори учасників є найвищим органом управління. Гіпермаркет підпорядковується директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором. Гіпермаркет має юридичний статус, робить внески до пенсійних фондів, а також фондів соціального страхування, відповідно до виплаченої заробітної плати своїх працівників.

Дослідження ринку базується на аналізі попиту та його визначних факторах, і його основна мета – кількісна оцінка потенціалу та фактичного рівня первинного попиту. У разі компанії «Епіцентр К» товарний попит є часткою ринкового попиту, відображаючи ринкову частку компанії на основному товарному ринку під час моніторингу ринку, проведення аналізу його попиту та прогнозу продукції. Задля визначення розміру ринку, потрібно виконати оцінку продажей кожного товару, визначити тенденцію попиту на конкретні товари та застосувати різні способи прогнозування попиту та пропозиції інших компаній. Серед поширених методів збору оригінальної інформації є: спостереження, експерименти і дослідження. В компанії «Епіцентр» відділ маркетингу контролюваний комерційним директором.

Проведемо детальну оцінку ризиків ТОВ «Епіцентр». На першому етапі відбувається процес управління загальними ризиками підприємства, з урахуванням постійних зовнішніх та внутрішніх факторів. Потім групою фахівців, закріпленою за кожним конкретним проектом, відбувається аналіз ризиків безпосередньо цього проекту.

По структурі ці процеси ідентичні і відповідають загальноприйнятому алгоритму управління ризиками, відмінність залежить від тривалості життєвого циклу. При такому підході ризики проектів можуть збігатися між

собою або із загальними ризиками і тоді буде доцільним перевести їх у ризики першого рівня (загальні ризики підприємства), тоді як інші залишаться унікальними для кожного конкретного процесу.

Розглянемо процедуру аналізу ризику ТОВ «Епіцентр-К». На початковому етапі необхідно визначити зацікавлені сторони їх очікування та потреби. Таким чином, такі очікування та потреби зацікавлених сторін (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Очікування та потреби зацікавлених сторін

| п/п | Зацікавлена сторона | Очікування |
|-----|---------------------|--|
| 11 | Держава | податки; зайнятність населення; активна соціальна позиція; дотримання законодавства. |
| 22 | Громадкість | зайнятність; захист та покращення навколишнього середовища. |
| 33 | Акціонери | збільшення частки прибутку; лідуючі позиції у галузі; зростання капіталу. |
| 44 | Персонал | гідна оплата праці; безпечні умови праці; відповідність пред'явленим вимог. |
| 55 | Замовники | якість послуг; своєчасне виконання робіт; додатковий сервіс; дотримання умов договору. |
| 66 | Постачальники | довгострокові ділові відносини; своєчасна оплата |
| 77 | Субпідрядники | довгострокові ділові відносини; своєчасна оплата; безпечні умови праці; дотримання умов договору. |
| 88 | Конкуренти | втрата позицій над ринком; приписи, винесені наглядовим органом |

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Крім визначення контексту організації, необхідно виявити можливості та загрози, що впливають чи здатні вплинути на діяльність підприємства. Для цього будемо використовувати методику SWOT-аналізу (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

SWOT- аналіз можливостей та загроз ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

| | |
|--|---|
| Сильні сторони ((S- Strengths)) Кваліфікований робочий персонал; налагоджена система навчання співробітників; Високий рівень сервісу; якість обслуговування; Великий досвід у вдосконаленні торгово-технологічних процесів; Збалансована кредитна політика | Можливості (O - Opportunities) Висока ціна послуг; Зношення основних фондів, необхідність ремонтів/купівлі обладнання; Відсутність чіткої політики з управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Вузька інтерпретація функцій маркетингу, лише комунікаційна; |
| Слабкі сторони (W- Weaknesses) Зростаюча конкуренція; підвищення цін на ресурси; Зростання соціальних відрахувань; уважне ставлення до протипожежної безпеки з боку держави; Законодавство із захисту прав споживачів. | Загрози (T - Threats) Зниження ставки рефінансування; Науково-технічний прогрес; Відновлення платоспроможного населення |

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Після визначення можливостей та загроз підприємства наступним кроком іде визначення загальних ризиків підприємства, раціонально проводити ризик – менеджмент процесно. Розглянемо цей підхід з прикладу процесу управління виробництвом. Аналізуватимемо входи, виходи, ресурси та діяльність усередині процесу див.табл.2.3.

Таблиця 2.3

Протокол аналізу ризиків процесу виробництва ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

| № п/п | Джерело ризику | Небажане подія, небезпека | Наслідки | Ризики процесу (бали) | | | Індекс ризику |
|-------|---|---------------------------|---|-----------------------|------------|---------|---------------|
| | | | | Тяжко. | Ймовір.но. | Урівень | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Ресурси: інфраструктурні, інформаційні, матеріальні та фінансові | | | | | | |
| 1.1 | Місця гіпермаркетів | Недостатня площа | Емоційне навантаження неякісно виконана робота | 3 | 3 | 9 | Н |
| 1.2 | Організація проживання | Неприйнятні умови | Емоційна навантаження, шкода здоров'ю персоналу | 3 | 3 | 9 | Н |

| Продовження табл.2.3 | | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|---|---|----|---|
| 1.3 | Техніка | Недостатнє Кількість обладнанн ого приміщен ня | Порушення технології, знос, зрив термінів будівництва | 4 | 3 | 12 | 3 |
| 1.4 | | Несвоечасна, недостатня постачання матеріалів за певними категоріями товаоів | Виходу з ладу, Простий техніки, зрив термінів Від постачальників | 3 | 3 | 9 | Н |
| 2 | Персонал: достатність, компетентність, кваліфікація, відповідальність, звітність | | | | | | |
| 2.1 | Кількості ний склад | Нестача співробітників | Підвищена навантаження, фізичн а та психологічна втома | 2 | 4 | 8 | Н |
| 2.2 | | Необґрунтов анеперевище ння кількості персоналу | Проблеми завантаження, зарплати та проживання | 3 | 4 | 12 | 3 |
| 2.3 | Рівень компетент ності | Недостатня компетентність | Неможливість вирішувати поставлен і завдання та проблеми | 3 | 4 | 12 | 3 |
| 3 | Методи: стандарти, технології, нормативи | | | | | | |
| 3.1 | ВНД | Відсутність, неактуальність | Збільшення браку, отримання приписів, витрати на виправлення | 3 | 3 | 9 | Н |
| 3.2 | Застосуван ня е технологій | Недотримання встановлен их методів | Зупинка роботи, Виправлення пошкоджень, збільшення термінів поставки | 2 | 4 | 8 | Н |
| 4 | Середовище: клімат, природні умови, внутрішні чинники колективу (організаційні, психофізичні та ін.) | | | | | | |
| 4.1 | Клімат | Холод/спека | Підвищений знос техніки, навантаження на здоров'я персоналу | 3 | 3 | 9 | Н |
| 4.2 | Погода | Некомфортні (Непередбачув ані) умови | Актування робітника часу, невиконання плану робіт | 3 | 3 | 9 | Н |
| 5 | Діяльність у процесі: виконання планів програм, заходів, що належать до призначення та цілі торгівельного процесу | | | | | | |
| 5.1 | Виконання завдань торгівельни х залів | Відсутність, Невчасне доведення | Порушення графіка вирторгівлі, зрив термінів | 4 | 3 | 12 | 3 |
| 5.2 | Звіт про виконаніт а завдання | Несвоечасність подачі, неадекватні сть інформації | Необ'єктивна оцінка роботи, дезінформація керівництва | 4 | 2 | 8 | Н |

| Продовження табл.2.3 | | | | | | | |
|----------------------|---|---|--|---|---|--------|---|
| 6. | Виходи: облік та оформлення виконаної роботи, здавання документації та об'єкта, задоволеність замовника, результативність та ефективність процесу. | | | | | | |
| 6.1 | Облік та оформлення виконаних робіт | Порушення термінів, неповнота встановлених форм | Несвоєчасна здавання обсягу виконаних робіт, неотримання зароблених коштів | 4 | 4 | 1 6 | 3 |
| 6.2 | Решта об'єкта | Низька якість | Припинення співробітництва | 5 | 1 | 5 | Н |
| 6.3 | розташування гіпермаркетів | Недотримання термінів | Погіршення іміджу | 4 | 1 | 4 | Н |

Отже, головні ризики це матеріально-технічне забезпечення, правильно організований потік товарів від постачальників, та фінансові ризики, та рентабельність бізнеса в цілому.

При визначенні коефіцієнтів тяжкості та ймовірності у цьому методі використовується підхід на основі внутрішньофірмових знань та досвіду співробітників – членів експертної групи. Оцінки виставляються за 5-ти бальною шкалою в основі методики FMEA – аналіз, адаптований під неконвеєрне виробництво.

Аналогічно проводиться аналіз усіх процесів сторін підприємства і кожного конкретного проекту.

Таким чином, ми можемо зробити висновки:

- ризик-менеджмент добре інтегрується у вже існуючу систему менеджменту якості підприємства;
- методики ризику-менеджменту добре комбінуються і застосовані у всіх видах діяльності;
- для оцінки ризиків різного рівня можна використати єдину методику, обрану підприємством.
- ризик-менеджмент неконвеєрного виробництва за своєю методологією відповідає ризик-менеджменту потокового виробництва.

Також для огляду загальної картини фінансового стану підприємства, для використання в подальших розрахунках, доцільно

проаналізувати фінансово-технічні показники ТОВ «Епіцентр К» див.табл.

2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» 2019 - 2021 роках

| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2021 / 2019 |
| Чистий дохід, тис. грн. | 4140022 0 | 4397919 4 | 5038242 5 | 257897 4 | 640323 1 | 6,23 | 14,56 | 21,7 |
| Собівартість, тис. грн. | 3040058 0 | 3081475 1 | 3559367 0 | 414171 | 477891 9 | 1,36 | 15,51 | 17,0 8 |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн. | 1099964 0 | 1316444 3 | 1478875 5 | 2164 803 | 162431 2 | 19,6 8 | 12,34 | 34,4 5 |
| Частка основних засобів у активах | 0,28 | 0,33 | 0,34 | 0,05 | 0,01 | 17,8 6 | 3,03 | 21,4 3 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,25 | 0,29 | 0,29 | 0,04 | 0 | 16 | 0 | 16 |
| Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти | - | 1,31 | 1,24 | - | -0,07 | 0 | -5,34 | 0 |
| Фондовіддача, обороти | - | 4,21 | 3,66 | - | -0,55 | 0 | -13,06 | 0 |
| Фондоємність | - | 0,24 | 0,27 | - | 0,03 | 0 | 12,5 | 0 |
| Коефіцієнт оборотності запасів, обороти | - | 2,27 | 2,43 | - | 0,16 | 0 | 7,05 | 0 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти | - | 8,85 | 8,47 | - | -0,38 | 0 | -4,29 | 0 |
| Рентабельність продажів за операц.прибутком (операційна маржа), % | 8,94 | 10,69 | 10,09 | 1,75 | -0,6 | 19,5 7 | -5,61 | 12,8 6 |
| Продовження табл.2.4 | | | | | | | | |
| Матеріалоемність | 0,02 | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | 50 | 33,33 | 100 |

| | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|---------|-------|--------|-------|
| Витрати на гривню продажів, грн. | 0,73 | 0,7 | 0,71 | -0,03 | 0,01 | -4,11 | 1,43 | -2,74 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів | 0,05 | -0,09 | -0,28 | -0,14 | -0,19 | -280 | 211,11 | -660 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,41 | 0,4 | 0,4 | -0,01 | 0 | -2,44 | 0 | -2,44 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 1,09 | 1,05 | 1,01 | -0,04 | -0,04 | -3,67 | -3,81 | -7,34 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,04 | 0,05 | 0,03 | 0,01 | -0,02 | 25 | -40 | -25 |
| Середня кількість працівників, осіб | 1 003 | 1 150 | 1 205 | 147 | 55 | 14,66 | 4,78 | 20,14 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 4755 354 | 5663 928 | 6265 199 | 908574 | 601271 | 19,11 | 10,62 | 31,75 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 40528,63 | 37471,04 | 40769,7 | -3057,59 | 3298,66 | -7,54 | 8,8 | 0,59 |

В 2019 р. ТОВ «Епіцентр К» сформувало обсяг виручки в розмірі 41 400 220 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2021 р.) виручка становить 50 382 425 тис. грн., що на 21,7% більше показника на початок періоду аналізу. Це означає, що за такої ситуації, а саме – складні економічні умови - компанія може працювати, використовуючи свої переваги над конкурентами та задовольняючи потреби своєї цільової аудиторії. У результаті, збільшується фінансовий резерв у компанії для покриття постійних і змінних витрат, стимулювання продуктивних працівників, сплати фінансових зобов'язань та вирішення стратегічних завдань.

За свідченням зростання чистого доходу на підприємстві на швидшому темпі (21,7%) порівняно зі зростанням собівартості (17,08%) у період з 2019 по 2021 рік, можна судити про підвищення ефективності господарських процесів. Важливо зберігати поточну динаміку, що сприятиме досягненню значного фінансового результату для ТОВ "Епіцентр К".

На кінець 2021 року валовий прибуток ТОВ "Епіцентр К" склав 14 788 755 тис. грн., що є позитивним значенням порівняно з 10 999 640 тис. грн. у 2019 році. Це свідчить про ефективність операційних процесів, які надають можливість створення додаткової вартості у рамках щоденної діяльності працівників компанії. Як наслідок, вільні фінансові ресурси залишаються, що може бути використано на управлінські, маркетингові та фінансові витрати.

Підприємство менш дбайливо використовує обмежені матеріальні ресурси, так як відбувається зростання матеріаломісткості в 2019 - 2021 рр., іншими словами це означає, що вартість ресурсів, що були використані для отримання кожної одиниці чистого доходу, зростає.

У 2021 році працівники підприємства стали більш продуктивними, що підтверджується збільшенням обсягу доданої вартості на одну особу до 40 769,7 тис. грн., порівняно з 40 528,63 тис. грн. в 2019 році. Це свідчить про ефективну політику управління персоналом. Такий приріст зумовлюється швидшим зростанням доданої вартості порівняно з кількістю працівників.

Використання основних засобів ТОВ "Епіцентр К" стало менш інтенсивним у операційному процесі, оскільки фондівдача знизилася (поточне значення - 3,66 проти базового 4,21). У 2021 році кожна вкладена гривня в основні засоби дозволила виробити та реалізувати товарів і послуг на суму 3,66 гривні.

2.2. Дослідження методів попередження ризиків в діяльності підприємства

У 2020-2021рр. ТОВ «Епіцентр-К» відділ ризик-менеджменту відстежував ризики, до яких схильна компанія, а також вживали заходів щодо їх управління, прогнозу та оцінки. Основний інструмент попередження ризиків на ТОВ «Епіцентр-К» – матриця ризиків та контролів. У 2021 році було оновлено підхід щодо виявлення ризиків операцій та продовжили роботу з ідентифікації та оцінки ризиків ключових напрямів діяльності.

У 2022 році планувалось завершити роботу за основними напрямками, а також оновити підхід щодо виявлення стратегічних ризиків.

Також одним із наших пріоритетних напрямків є процес управління комплаєнс-ризиками.

Таблиця 2.5

Ключові фокуси в управлінні ризиками ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

| | |
|---|---|
| <p>Управління дебіторською заборгованістю та кредитним ризиком</p> | <ul style="list-style-type: none"> – оцінка фінансового стану та економічної безпеки контрагентів - юридичних осіб; – моніторинг фінансового стану та економічної безпеки дебіторів; – аналіз та управління дебіторською заборгованістю; – процедура нарахування штрафів та неустойок; – розсилання повідомлень контрагентам про виниклу прострочення; – досудова претензійна робота та судові стягнення простроченої дебіторської заборгованості. <p>Для більш ефективного управління дебіторською заборгованістю було налагоджено процес крос-функціональної взаємодії між суміжними підрозділами: на щомісячній на основі проводяться комітети, їх діяльність закріплена у регламенті.</p> |
| <p>Управління структурою ліквідності та підвищення якості планування</p> | <p>Оптимізували внутрішні інструменти планування та управління ліквідністю, що забезпечило ще більшу прозорість та точність прогнозування, і навіть високу впевненість підприємства у гарантованому збереженні платоспроможності.</p> |
| <p>Управління валютним ризиком</p> | <p>існуючі стратегії хеджування товарів та послуг були адаптовані для ще ефективнішого закриття валютного ризику.</p> |
| <p>Управління ризиком акціонерів та ризиками, асоційованими з податковими аспектами фінансування дочірніх компаній</p> | <p>розпочато роботу з оптимізації стратегії фінансування своїх дочірніх компаній задля забезпечення найбільш ефективних із погляду ціни джерел фінансування.</p> |

Схема процесу управління ризиками ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» розглянемо на рис.2.1.

Ідентифікація



Рис.2.1. Процес управління ризиками ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

Розглянемо більш детально чинники та методи попередження ризиків ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» див. табл.2.6.

Таблиця 2.6

Методи та механізми попередження ризиків в діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

| Група ризиків | Основні чинників ризиків | Методи та механізми управління та попередження ризиками |
|-----------------|--|--|
| Галузеві | | |
| Галузеві | Державні та регуляторні органи можуть ухвалити нові поправки до закону про торгівлю (наприклад, щодо регулювання цін або націнки), які призведуть до зниження продажів, показників рентабельності та (або) необхідності вносити зміни до бізнес-моделі | <ul style="list-style-type: none"> – Відстеження законодавчих ініціатив; – Ставка для категорії «Товари для дому» за допомогою системи швидких платежів знизилася до 0,4% проти існуючих на підприємстві 1,5%. |

Продовження табл.2.6

| |
|--------------------|
| Репутаційні |
|--------------------|

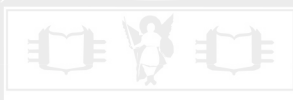
| | | |
|------------------------------|--|--|
| <p>Репутаційні зовнішні</p> | <p>Недотримання компанією (афілійованими особами, дочірніми та залежними організаціями, реальними власниками) законодавства України, вимог установчих та внутрішніх документів, звичаїв ділового обороту, принципів професійної етики; нездійснення договірних зобов'язань перед клієнтами та контрагентами; відсутність у внутрішніх документах механізмів, які дозволяють ефективно регулювати конфлікт інтересів клієнтів та контрагентів, засновників (учасників), органів управління та (або) службовців, а також мінімізувати негативні наслідки конфлікту інтересів, у тому числі запобігати пред'явленню скарг, судових позовів з боку клієнтів та контрагентів та (або) застосування заходів впливу з боку органів регулювання та нагляду</p> | <p>Розробка глобальної стратегії соціальних комунікацій.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації. – Координація соціальної політики з громадянським суспільством, ведення соціальних проєктів із репрезентативними громадськими групами |
| <p>Репутаційні внутрішні</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Недоліки в управлінні ризиками, що призводять до нанесення шкоди діловій репутації. Здійснення ризикованої політики, високий рівень операційного ризику, недоліки організації системи внутрішнього контролю. – Недоліки кадрової політики при підборі та розміщенні кадрів. – Виникнення конфлікту інтересів із засновниками (учасниками), клієнтами та контрагентами, а також іншими зацікавленими особами. <p>Опублікування негативної інформації про компанію або її службовців, засновників (учасників), членів органів управління, афілійованих осіб, дочірніх та залежних організацій у засобах масової інформації</p> | <p>Розробка глобальної стратегії соціальних комунікацій.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації. – Координація соціальної політики з громадянським суспільством, ведення соціальних проєктів із репрезентативними громадськими групами |

Продовження табл.2.6

Фінансові

| | | |
|--|---|---|
| Відсотковий ризик | Зміна процентних ставок | <p>– Компанія прагне залучати кредити з можливістю дострокового погашення без комісії та/або з фіксованою відсотковою ставкою.</p> <p>Для кредитів з високою часткою відсоткового ризику за рішенням менеджменту можливе використання інструментів хеджування</p> |
| Ризик ліквідності та кредитоспроможності | <p>– Якість активів та пасивів.</p> <p>– Ступінь незбалансованості активів та пасивів за строками, сумами та у розрізі окремих валют.</p> <p>– Політична ситуація та економічна стабільність у країні.</p> <p>– Погіршення операційних результатів</p> | <p>– Компанія використовує лінії короткострокового та довгострокового фінансування, що відповідають планам розвитку та поточної стратегії фінансування з певним обсягом страхового запасу.</p> <p>• Компанія прагне збільшення частки кредитів без комісії за дострокове погашення або за невикористаний ліміт для забезпечення принципу доступності, достатності, гнучкості та можливості дострокових погашень або рефінансування за потреби.</p> <p>– Компанія здійснює довгострокове планування діяльності та завчасно приймає кроки щодо залучення позикового фінансування, не чекаючи момент зниження платоспроможності та операційних результатів, які при настанні могли б вплинути на кредитоспроможність у моменті</p> |
| Кредитний ризик | <p>– Економічна та політична ситуація в країні.</p> <p>– Кредитоспроможність, репутація та типи контрагентів за формами власності, належності до певних галузей та їх взаємини зі своїми партнерами.</p> <p>– Вид, форма та розмір наданого фінансування.</p> | <p>– Використання після сплату як переваги при здійсненні розрахунків з контрагентами.</p> <p>– Використання додаткового забезпечення – банківської гарантії чи акредитива.</p> <p>– Моніторинг поточного фінансового стану та економічної безпеки контрагентів.</p> |

Продовження табл.2.6

| | | |
|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Банкрутство, шахрайство та зловживання з боку контрагента | <ul style="list-style-type: none"> – Проведення взаємозаліків. Колегіальне прийняття рішень щодо взаємодії із проблемними контрагентами (у форматі комітетів) |
| Валютний ризик | <ul style="list-style-type: none"> – Зміна економічної та політичної ситуації у країні та світі. – Рух короткострокових капіталів. – Рівень процентних ставок. – Стан платіжного балансу країни. – Законодавча база | <ul style="list-style-type: none"> – Мінімізація розрахунків у валюті – Використання поетапної стратегії хеджування. – Використання валютного коридору |
| Глобальні (Пандемія COVID-19), війна з рф | <p>Глобальна пандемія, яка призвела до серйозного зниження ділової активності, падіння макроекономічних показників, суттєвому уповільненню зростання глобальної та української економіки</p>  | <p>Активне співробітництво з місцевими постачальниками дозволило зберегти обсяги постачання необхідних товарів у розподільні центри та магазини Епіцентру. Можливість компенсації зниження виручки від офлайн-торгівлі виручкою, згенерованою онлайн-форматом</p> |

Екологічний

| | | |
|------------|--|---|
| Екологічні | <ul style="list-style-type: none"> – На об'єктах компанії існують ризики, пов'язані із зупинками технологічного процесу, виникненням аварій, викидів, які можуть спричинити негативні наслідки для довкілля. – Кліматичні ризики. – Ризики, пов'язані з формуванням відходів у ході ведення операційної діяльності Епіцентр К. – Збільшення рівня переробки відходів, що утворюються від діяльності компанії | <ul style="list-style-type: none"> – Реалізація заходів екологічної політики, спрямованої на мінімізацію негативного впливу на навколишню середовище, раціональне та дбайливе використання природних ресурсів. – Корпоративна система екологічного моніторингу. – Комплексна система управління промисловою безпекою та охороною праці, що включає програми страхування цивільної відповідальності за заподіяння шкоди навколишньому середовищу у разі аварій на об'єктах операційної діяльності Епіцентр К. – Заходи щодо підвищення енергоефективності об'єктів компанії та перехід на низьковуглецеві джерела енергії. – Акції зі збирання сировини для вторинної переробки з метою зробити їх постійними |
|------------|--|---|

Далі розглянемо більш детально ризики які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» при стратегічному розвитку.

Таблиця 2.7

Ключові впливи та ризики у сфері сталого розвитку

| Група ризиків | Основні фактори ризиків | Механізми управління ризиками |
|--|--|---|
| Нормативні (у відносинах персоналу) | Порушення зобов'язань (виникнення трудових спорів) між компанією та співробітниками | <ul style="list-style-type: none"> – Суворе дотримання українського трудового законодавства. – Реалізація широкого комплексу заходів соціальної політики, що сприяють залученню, розвитку та закріпленню кваліфікованих та лояльних кадрів |
| Регуляторні та нормативні (щодо інших зацікавлених сторін) | Зміна регуляторного та нормативного середовища в частині взаємодії з клієнтами та постачальниками, що веде до формування додаткових економічних витрат | Отримання негативних висновків від усіх узгоджувачів міністерств на нову концепцію розширеної відповідальності виробника, що ставить під загрозу самостійні проекти з організації збирання |
| Технологічні | На об'єктах компанії існують ризики, пов'язані із зупинками операційного процесу, виникненням аварій, пожеж та нещасних випадків, що, у свою чергу, може призвести до призупинення роботи на певних комерційних площах Епіцентру К | Дотримання технічних протоколів та регламентів з метою дотримання технологічних норм та вимог, що забезпечують безпеку співробітників компанії |
| Регіональні | Нездатність залучити та утримати професійні кадри у вузьких областях (вище керівництво у сфері IT-ритейлу, міжнародний ритейл) для забезпечення швидкого та стабільного зростання та масштабування бізнесу | <ul style="list-style-type: none"> – Завдяки високим темпам зростання та стандартам Епіцентр К має статус кращого роботодавця у своєму сегменті, що забезпечує постійний приплив нових кваліфікованих кадрів. – Якісна програма навчання та добре опрацьовані процеси щорічної оцінки ефективності забезпечують виявлення перспективних співробітників усередині компанії та їх професійний розвиток. – Низька порівняно з ринком плінність кадрів говорить про ефективність управління зазначеним ризиком |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| Глобальні (Пандемія COVID-19) | <ul style="list-style-type: none"> – Ризики зараження клієнтів та персоналу компанії. – Повне, а потім часткове закриття магазинів Епіцентру. – Неможливість збереження чисельності персоналу Епіцентру на колишньому рівні | <ul style="list-style-type: none"> – Розробка програми заходів щодо інформування та запобігання зараженню клієнтів та співробітників Епіцентру К за рахунок правильного використання коштів індивідуального захисту та профілактичних заходів. – Переклад більшості співробітників офісів на віддалений формат роботи. – Використання ІТ-рішень, що підтримують віддалені формати роботи |
|-------------------------------|--|---|

Для того щоб побачити більш повну картину проведемо аналіз фінансової стабільності та вірогідності зниження фінансового стану, за методом оцінки вірогідності банкрутства підприємства.

Таблиця 2.8

Двофакторна модель Альтмана

| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|--|-------|-------|-------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2021 / 2019 |
| Поточна ліквідність | 1,09 | 1,05 | 1,01 | -0,04 | -0,04 | -3,67 | -3,81 | -7,34 |
| Співвідношення зобов'язань до капіталу | 0,59 | 0,6 | 0,6 | 0,01 | 0 | 1,69 | 0 | 1,69 |
| Z | -1,22 | -1,16 | -1,12 | 0,06 | 0,04 | -4,92 | -3,45 | -8,2 |

В 2021 р. значення показника становило $-0,3877 - 1,0736 * (22\ 416\ 041 / 22\ 223\ 542) + 0,579 * ((4\ 455\ 080 + 22\ 223\ 542) / 44\ 525\ 378) = -1,12$

Це означає, що ймовірність банкрутства ТОВ «Епіцентр К» низька.

Таблиця 2.9

П'ятифакторна модель Альтмана

| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|--|------|------|------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2021 / 2019 |
| Оборотний капітал до суми активів підприємства | 0,05 | 0,03 | 0 | -0,02 | -0,03 | -40 | -100 | -100 |
| Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів | 0,41 | 0,39 | 0,4 | -0,02 | 0,01 | -4,88 | 2,56 | -2,44 |
| Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів | 0,12 | 0,12 | 0,09 | 0 | -0,03 | 0 | -25 | -25 |
| Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура) | 0,71 | 0,66 | 0,67 | -0,05 | 0,01 | -7,04 | 1,52 | -5,63 |
| Співвідношення доходу до суми активів | 1,37 | 1,19 | 1,13 | -0,18 | -0,06 | -13,14 | -5,04 | -17,52 |
| Z | 2,42 | 2,19 | 2,03 | -0,23 | -0,16 | -9,5 | -7,31 | -16,12 |

В 2021 р. значення показника Z становить $0,717 * ((22\,416\,041 - 22\,223\,542) / 44\,525\,378) + 0,847 * (17\,688\,086 / 44\,525\,378) + 3,107 * (4\,116\,186 / 44\,525\,378) + 0,42 * (17\,846\,696 / (4\,455\,080 + 22\,223\,542)) + 0,995 * (50\,382\,425 / (44\,525\,378)) = 2,03$

Імовірність, що ТОВ «Епіцентр К» збанкрутує, становить 50%.

Таблиця 2.10

Модель Романа Ліса

| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|-----------------------------------|------|------|------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2021 / 2019 |
| Відношення оборотного капіталу до | 0,05 | 0,03 | 0 | - | - | -40 | -100 | -100 |

Продовження табл.2.7

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|---|---|---|-----|------|------|
| Відношення оборотного капіталу до | 0,05 | 0,03 | 0 | - | - | -40 | -100 | -100 |
|-----------------------------------|------|------|---|---|---|-----|------|------|

Z Таффлера і Тішоу становить $(0,53 * (5\,084\,784 / 22\,223\,542) + 0,13 * (22\,416\,041 / (4\,455\,080 + 22\,223\,542)) + 0,18 * (22\,223\,542 / 44\,525\,378) + 0,16 * (50\,382\,425 / (44\,525\,378))) = 0,5$. Стан ТОВ «Епіцентр К» стабільний.

Таблиця 2.12

Модель Спрінгейта

| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|--|------|------|------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2021 / 2019 |
| A – частка оборотних коштів у загальній сумі активів | 0,05 | 0,03 | 0 | -0,02 | -0,03 | -40 | -100 | -100 |
| B – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів | 0,12 | 0,13 | 0,1 | 0,01 | -0,03 | 8,33 | -23,08 | -16,67 |
| C – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості | 0,22 | 0,23 | 0,2 | 0,01 | -0,03 | 4,55 | -13,04 | -9,09 |
| D – відношення доходу до загальної вартості активів | 1,37 | 1,19 | 1,13 | -0,18 | -0,06 | -13,14 | -5,04 | -17,52 |
| Z | 1,13 | 1,05 | 0,89 | -0,08 | -0,16 | -7,08 | -15,24 | -21,24 |

Z Спрінгейта становить $(1,03 * ((22\,416\,041 - 22\,223\,542) / 44\,525\,378) + 3,07 * ((4\,116\,186 + 295\,646) / 44\,525\,378) + 0,66 * ((4\,116\,186 + 295\,646) / 22\,223\,542) + 0,4 * (50\,382\,425 / (44\,525\,378))) = 0,89$. Імовірність банкрутства ТОВ «Епіцентр К» в 2021 р. низька.

Таблиця 2.13

Модель прогнозу ризику банкрутства ІДЕА

| Показники | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | | |
|-----------|------|------|------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2020 / 2019 | 2021 / 2020 | 2021 / 2019 |

Продовження табл.2.7

| | | | | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|--------|------------|--------|
| К1 – відношення чистого оборотного капіталу до суми активів | 0,05 | 0,03 | 0 | -0,02 | -0,03 | -40 | -100 | -100 |
| К2 – відношення чистого прибутку до власного капіталу | 0,24 | 0,25 | 0,18 | 0,01 | -0,07 | 4,17 | -28 | -25 |
| К3 – відношення доходу до суми активів | 1,37 | 1,19 | 1,13 | -0,18 | -0,06 | -13,14 | -5,04 | -17,52 |
| К4 – відношення чистого прибутку до всіх витрат | 0,08 | 0,09 | 0,07 | 0,01 | -0,02 | 12,5 | - 22,22 | -12,5 |
| Z | 0,79 | 0,58 | 0,32 | -0,21 | -0,26 | -26,58 | - 44,83 | -59,49 |

Z моделі ІДЕА дорівнює $(8,38 * ((22\,416\,041 - 22\,223\,542) / 44\,525\,378) + (3\,171\,204 / 17\,846\,696) + 0,054 * (50\,382\,425 / 44\,525\,378) + 0,63 * (3\,171\,204 / (35\,593\,670 + 872\,759 + 8\,648\,047 + 920\,408 + 295\,646 + 0 + 1\,438\,592 + 0 + 944\,982))) = 0,32$. Імовірність банкрутства низька (15%-20%).

РОЗДІЛ 3.

ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Визначивши головні ризики, які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» розрахуємо задачі ієрархії вибору сценарію розвитку підприємства, представлений на рис. 3.1.

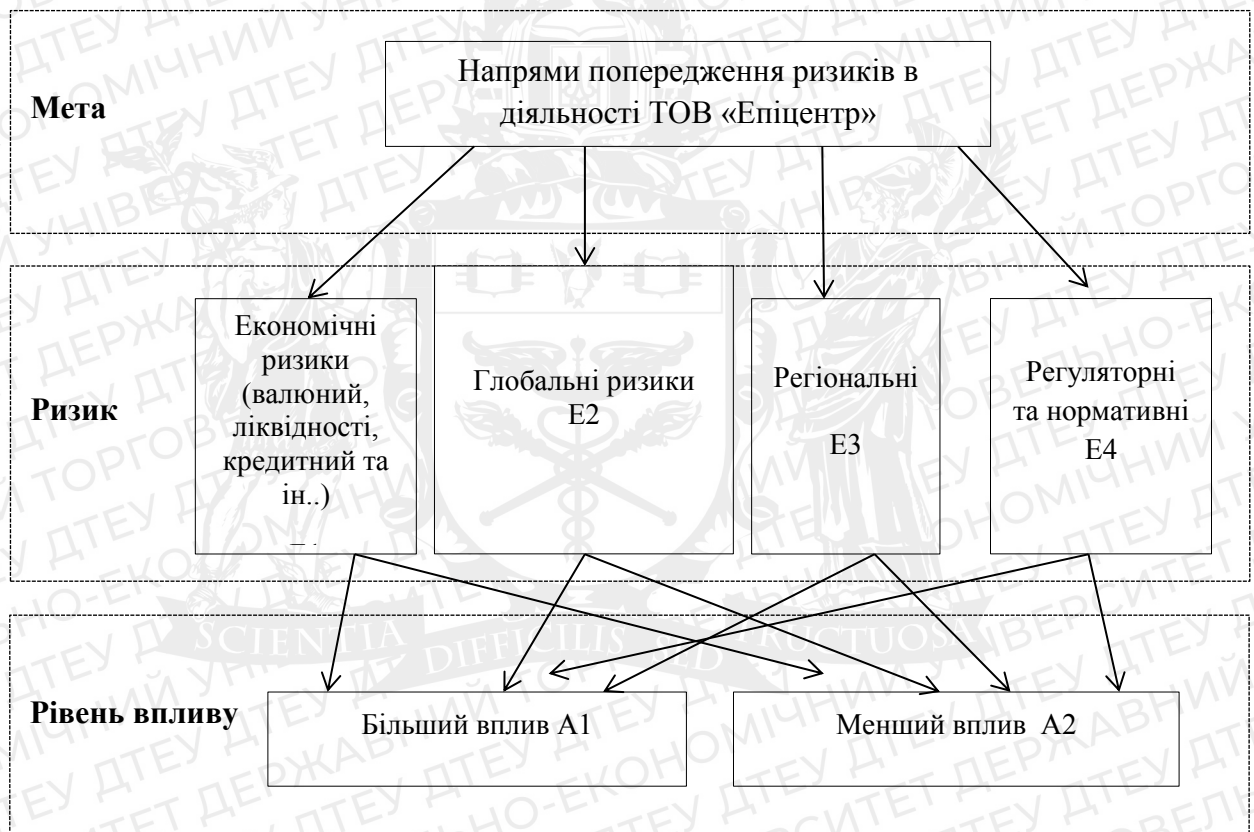


Рис. 3.1. Декомпозиція задачі ієрархії вибору впливу на вірогідності зв'язування ризику ТОВ «Епіцентр»

Відповідно до представленої ієрархії необхідно визначимо найбільш ймовірний сценарій впливу ризику на діяльність підприємства (рівень впливу A1, A2) на основі таких критеріїв, як Економічні ризики (E1), Глобальні ризики (E2), регуляторні та нормативні (E3), регіональні (E4).

Після розкладання задачі на складові ієрархії ми визначимо пріоритетність критеріїв для вибору альтернатив, використовуючи попарні оцінки суджень.

Використання методу аналізу ієрархії Т. Сааті для системи попарних оцінок суджень призводить до отримання результату, який можна відобразити у вигляді зворотно-симетричної матриці, яка представлена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

| Фактор | E1 | E2 | E3 | E4 |
|--------|----|-----|-----|-----|
| E1 | 3 | 1/5 | 1/3 | 1/3 |
| E2 | 7 | 5 | 3 | 1/7 |
| E3 | 1 | 1/5 | 1 | 1/1 |
| E4 | 5 | 1 | 7/3 | 3 |

Матриця $a(i,j)$ визначає ступінь важливості фактору i в порівнянні з фактором j , за допомогою шкали інтенсивності від 1 до 9. Оцінки в цій шкалі мають таке значення:

1 - рівна важливість;

3 - помірно домінування фактору i над фактором j ;

5 - значна перевага фактору i над фактором j ;

7 - дуже велика перевага фактору i над фактором j ;

9 - надзвичайно велика перевага фактору i над фактором j ;

2, 4, 6, 8 - проміжні значення між цими оцінками.

Згідно з даною матрицею, при вирішенні мети (вибору сценарію управління ризиками) критерій E2 істотно переважає критерій E1 і помірно домінує над критерієм E3; ризик E3 має рівну важливість з ризиком E1; ризик E4 має значну перевагу над критерієм E1, відображає помірно домінування над ризиком E2 та має істотну перевагу над критерієм E3.

Для того, щоб визначити пріоритетність ризиків при виборі альтернативи необхідно скористатись формулами (1-2):

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

$$w_{норм} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i \quad (3.2)$$

де W - компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{норм}$ - нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

a_{ij} – значення елементів матриці.

Оцінка згоди експертів перевіряється за допомогою спеціальних формул (3-5):

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{норм i} \quad (3.3)$$

$$I_c = (\lambda - n) / (n - 1) \leq 0,2 \quad (3.4)$$

$$OC = I_c / I_{cc} \quad (3.5)$$

де λ – власне значення матриці;

I_c – індекс узгодженості;

I_{cc} – середнє значення індексу узгодженості (визначається за даними табл. 2);

OC - відношення узгодженості;

n – кількість критеріїв (альтернатив).

Таблиця 3.2

Середнє значення індексу узгодженості

| Розмір матриці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Середнє значення індексу узгодженості (I_{cc}) | 0 | 0 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

На рис. 3.2 наведено результати обчислення пріоритетності критеріїв для вибору сценарію розвитку.

| Фактор | Мета | | | | Wi | Wнорм | λ = | IC | OC |
|--------|------|-----|------|------|-------|-------|-----|------|------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | | | | | |
| E1 | 3 | 0,2 | 1,3 | 0,33 | 0,71 | 0,12 | | 6,92 | 0,97 |
| E2 | 7 | 5 | 3 | 0,14 | 1,97 | 0,34 | | | 1,08 |
| E3 | 1 | 0,2 | 1 | 1 | 0,67 | 0,12 | | | |
| E4 | 5 | 1 | 2,33 | 3 | 2,43 | 0,42 | | | |
| Сума | 16 | 6,4 | 7,63 | 4,48 | 5,783 | 1,00 | | | |

Рис. 3.2. Значення рівня впливу (вірогідності здійснення) у разі виборі сценарію розвитку ринку

У результаті обчислень виявлено, що найбільш впливовим ризиком, що визначає рівень впливу (вірогідності здійснення) де працює ТОВ «Епітцентр К», регуляторні та нормативні ризики (E4).

Значення індексу узгодженості менше 0,2 та відносної узгодженості менше 0,1 свідчить про узгодженість думок експертів.

Після цього переходимо до наступного етапу – визначення пріоритетів рівня впливу (вірогідності здійснення) за кожним з ризиків (рис. 3.3).

| E1 | | | | | E2 | | | | |
|------|------|----|------|-------|------|------|----|------|-------|
| | A1 | A2 | Wi | Wнорм | | A1 | A2 | Wi | Wнорм |
| A1 | 1 | 3 | 1,73 | 0,63 | A1 | 1 | 7 | 2,65 | 0,96 |
| A2 | 0,33 | 3 | 1,00 | 0,37 | A2 | 0,14 | 1 | 0,10 | 0,04 |
| Сума | 1,33 | 6 | 2,73 | 1,00 | Сума | 1,14 | 8 | 2,74 | 1,00 |
| E3 | | | | | E4 | | | | |
| | A1 | A2 | Wi | Wнорм | | A1 | A2 | Wi | Wнорм |
| A1 | 1 | 3 | 1,73 | 0,48 | A1 | 1 | 5 | 2,24 | 0,94 |
| A2 | 0,33 | 5 | 1,85 | 0,52 | A2 | 0,2 | 1 | 0,14 | 0,06 |
| Сума | 1,33 | 8 | 3,58 | 1,00 | Сума | 1,2 | 6 | 2,38 | 1,00 |

Рис. 3.3. Значення пріоритетності рівня впливу (вірогідності здійснення) за кожним з ризиків

За критерієм E1 «Економічні ризики» м вищий пріоритет має більшу вірогідність здійснення (0,63), за критерієм E2 «Глобальні» – вірогідність здійснення (в умовах війни високий відсоток) (0,96).

Відповідно до ризику E3 «Регіональні ризики» вищий пріоритет має менший рівень здійснення (0,52). Високий пріоритет більша вірогідність здійснення має за ризиком E4 – «Регуляторні та нормативні»(0,94).

Пріоритетність сценаріїв вірогідності здійснення за ризиками E1-E4 графічно представлено на рис. 3.4

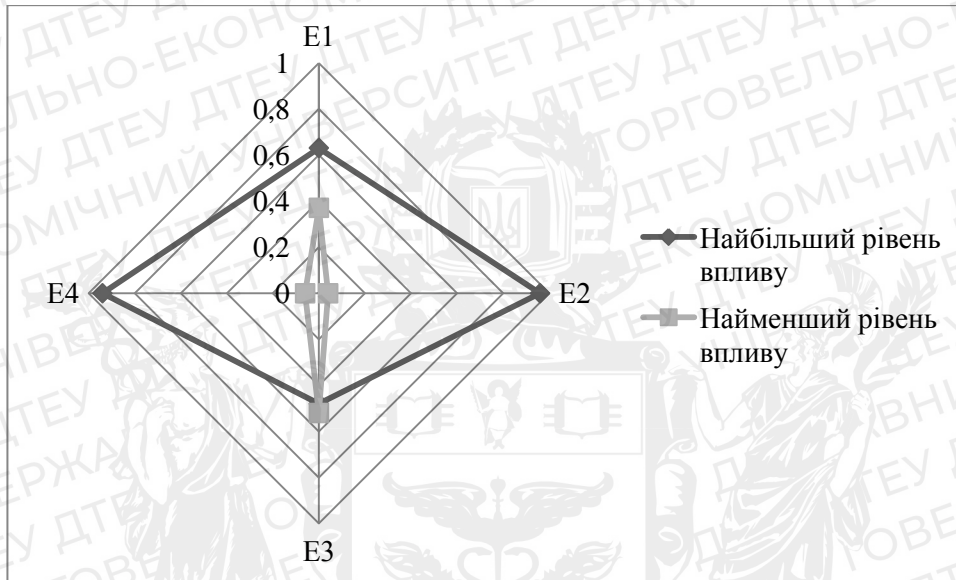


Рис. 3.4. Значення пріоритетів рівня впливу на вірогідності зв'язлення за ризиками E1-E4

Найвищий пріоритет за більшістю із критеріїв має великий рівень з'явлення, проте за критерієм E3 – менший рівень. Тому необхідно розрахувати глобальний пріоритет рівня впливу з урахуванням значимості ризиків.

Виокремлена найвища альтернатива знаходиться за допомогою перемноження матриці пріоритетів рівня впливу за кожним ризиком на матрицю пріоритетів кза ризиками.

Пріоритетність рівня впливу необхідно продемонструвати графічно. Приклад такого представлення результатів наведено на рис. 3.5

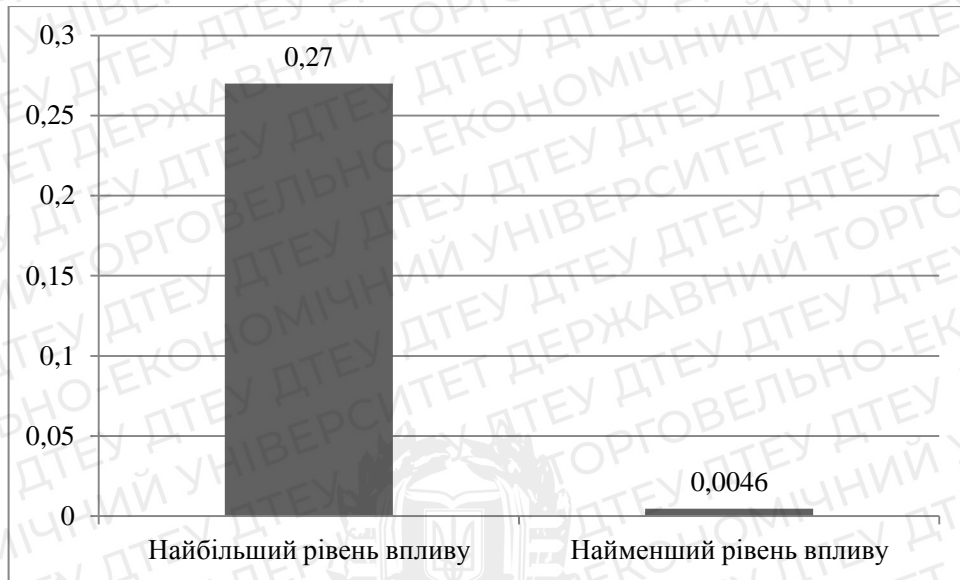


Рис. 3.5. Значення оцінки глобального впливу на вірогідність настання ризику в діяльності ТОВ «Епіцентр»

І вже виділимо головні стратегічні напрями роботи підприємства, які значно знизять появу ризиків в діяльності підприємства:

- Розвиток людського потенціалу (співробітники, жителі, партнери у сфері ремонту та облаштування) через постійне навчання та розвиток компетенцій, що дозволяють будувати надійне майбутнє;
- Зниження екологічного сліду підприємства;
- Просування відповідального споживання разом із партнерами роблячи доступними максимальній кількості людей відповідальні рішення для облаштування будинку;
- Соціальна політика
- Соціальні ініціативи
- Соціальна рівність
- Управління будинками
- Досягнення вуглецевої нейтральності
- Логістика та використання транспорту
- Залучення та благополуччя
- Розвиток співробітників
- Підтримка локальних професіоналів

- Відповідальна товарна пропозиція
- Екоатрибути товарів онлайн та офлайн.
- Додавання комунікацій до «шляху клієнта» для просування відповідального споживання.
- Підтримка заходів, спрямованих на просування відповідального споживання.
- Навчання співробітників ефективного використання обладнання

Згідно з цим, використання експертного оцінювання альтернатив за допомогою методу аналізу ієрархій дозволяє встановити пріоритетність та важливість змодельованих ризиків та попередити їх з'явлення в діяльності підприємства.

Найбільш впливовими ризиками залишаються економічні (це фінансовий стан підприємства), нормативні та регуляторні (це внутрішні та корпоративні напрями управління) та набули великого значення «глобальні ризики» які ще до 2020 року через пандемію та 2022 рік війна з рф, не мали настільки великого впливу на діяльність ТОВ «Епіцентр К».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було вирішено всі завдання поставлені на початку дослідження:

1. Було розглянуто джерела ризику в системі ризик-менеджменту. Визначимо сутність імітаційного моделювання ризику. Імітаційне моделювання - це послідовність чисельних експериментів, які мають на меті отримати емпіричні оцінки впливу різних чинників (вихідних величин) деякі залежать від них результати (показники).

Процес моделювання можна розділити на такі етапи: визначення вихідних даних, проведення комп'ютерної імітації ключових параметрів моделі, оцінка законів розподілу імовірностей, розрахунок основних характеристик розподілу вихідних та вихідних показників, проведення аналізу отриманих результатів та прийняття рішення, дослідити ідентифікацію ризиків в діяльності підприємства, зробити дослідження методів попередження ризиків в діяльності підприємства, провести імітаційне моделювання ризику в діяльності ТОВ «Епіцентр К».

2. Досліджено ідентифікацію ризиків в діяльності підприємства. Розглянути джерела ризику в системі ризик-менеджменту. Більшість попередніх оцінок починаються з базового сценарію. Однак прийняття будь-яких рішень на основі базового сценарію помилкове, а створення прогнозу лише з одним результатом недостатньо, оскільки в ньому нічого не говориться про будь-які інші можливі результати і про вельми реальну ймовірність того, що фактична майбутня вартість відрізнятиметься від прогнозованої. Неможливо застрахуватися від негативної події, якщо фактори та ймовірність цих подій не розраховані заздалегідь.

3. Зроблено дослідження методів попередження ризиків в діяльності підприємства. Зроблено дослідження методів попередження ризиків в діяльності підприємства. На прикладі діючого підприємства ТОВ «Епіцентр

К» було досліджено всі ризики які впливають на його діяльність. Та визначені головні метоли та механізми їх попередження.

Компанія «Епіцентр-К» - це українська мережа будівельногосподарських гіпермаркетів. В якості своїх товарів вони пропонують широкий асортимент товарів з урахуванням європейських стандартів обслуговування. За допомогою SWOT – аналізу були виявлені слабкі сторони підприємства: зниження ставки рефінансування; науково-технічний прогрес; відновлення платоспроможного населення, зростаюча конкуренція; підвищення цін на ресурси; зростання соціальних відрахувань; уважне ставлення до протипожежної безпеки з боку держави; законодавство із захисту прав споживачів.

3. Проведено імітаційне моделювання ризику в діяльності ТОВ «Епіцентр К». Головні фокуси управління ризиком на ТОВ «Епіцентр К»:

Управління дебіторською заборгованістю та кредитним ризиком

Управління структурою ліквідності та підвищення якості планування

Управління валютним ризиком

Управління ризиком акціонерів та ризиками, асоційованими з податковими аспектами фінансування дочірніх компаній.

Моделювання ймовірності виникнення ризиків показало, що найбільшого впливу на підприємство спричиняє економічні та нормативно-регульовані, які з більшою ймовірністю можуть наступити. Для цього ТОВ «Епіцентр К» повинен розробляти програми по їх попередження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9(171). С. 189-198.
2. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» / З. Д. Калініченко. Дніпро : ДДУВС, 2021. с.224
3. Кондратенко Н. О. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовими ризиками промислових підприємств / Н. О. Кондратенко, І. М. Писаревський, М. В. Боровик // *Економіка та суспільство: наук.-практ. журнал*. Електрон. текст. дані. 2022, № 40,
4. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
5. Кочетков В.М. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві / В.М. Кочетков, Н.А. Сирочук // *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10 (124). С. 150–156.
6. Курилова А.А., Полтева Т.В. Вплив ризиків авіакомпаній на їх фінансово-господарську діяльність // *Карельський науковий журнал*. 2017.Том 6. № 4 (21). с. 228-232.
7. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М. та ін.; за заг. ред. І. С. Лапіної. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.
8. Макаренко Ю. П.. М 15 Управління фінансовими ризиками банків : монографія / Ю. П. Макаренко, В. В. Бобиль. Дніпропетровськ : Герда , 2014. 266 с.

9. Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни з навчальної дисципліни «Ризикменеджмент» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх 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. 2023. 21 с.

10. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3 (7). С. 72–79.

11. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.

12. Нескородєв С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.

13. Нескородєв С.М. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства / С.М. Нескородєв, О.О. Грачова // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.

14. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3(27). С. 151-158.

15. Полякова О. Ю., Гольцяєва Л. А. Основні засади формування комплексу моделей управління фінансовими ризиками підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 106–110.

16. Полякова О.Ю. Основні засади формування комплексу моделей управління фінансовими ризиками підприємства / О.Ю. Полякова, Л.А. Гольцяєва // Бізнес-Інформ. 2013. № 6. С. 106–110.

17. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113-121.

18. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
19. Система управління ризиками авіаційної діяльності /Харченко В. П., Алексєєв О.М/ Под ред. Харченко В.П.: К. : НАУ, 2018. 312 с.
20. Таран О.В. Фінансовий ризик-менеджмент економічних агентів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О.В. Таран. Харків, 2005. 21 с.
21. Теоретичні і практичні проблеми розвитку фінансового ринку в Україні. Монографія. / За ред. В.К. Кублікова, Г.О. Величка. Одеса: видавництво «Атлант», 2014.
22. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. К. : КНЕУ, 2013. 407с.
23. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник / В.М. Шелудько; Київський нац. ун-т. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2013. с.375
24. Шишкіна О., Журман С. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С. 155-163.



ДОДАТКИ

Додаток 1. Баланс підприємства (активи) ТОВ «Епіцентр К»

| Показники | Рік | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Нематеріальні активи | 4 870 | 12 543 | 32 720 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1 500 430 | 1 869 460 | 3 692 156 |
| Основні засоби: | 8 568 122 | 12 304 648 | 15 231 712 |
| Інші фінансові інвестиції | 1 750 200 | 1 755 267 | 3 129 633 |
| Відстрочені податкові активи | 0 | 68 629 | 23 116 |
| НЕОБОРОТНІ АКТИВИ | 11 823 622 | 16 010 547 | 22 109 337 |
| Запаси | 13 250 000 | 13 885 925 | 15 389 033 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 770 000 | 1 467 824 | 2 182 479 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 3 320 100 | 4 381 455 | 3 859 491 |
| Гроші та їх еквіваленти | 690 000 | 921 054 | 642 802 |
| Витрати майбутніх періодів | 2 800 | 7 322 | 5 399 |
| Інші оборотні активи | 270 000 | 217 473 | 336 837 |
| ОБОРОТНІ АКТИВИ | 18 302 900 | 20 881 053 | 22 416 041 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 0 | 21 | 0 |
| БАЛАНС | 30 126 522 | 36 891 621 | 44 525 378 |

Додаток 2. Баланс підприємства (пасиви) ТОВ «Епіцентр К»

| Показники | Рік | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 158 610 | 158 610 | 158 610 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 12 300 000 | 14 542 267 | 17 688 086 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | 12 458 610 | 14 700 877 | 17 846 696 |
| Довгострокові кредити банків | 910 000 | 2 008 688 | 4 142 910 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 0 | 256 738 | 312 170 |
| ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | 910 000 | 2 265 426 | 4 455 080 |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 776 000 | 776 000 | 767 497 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 13 454 053 | 14 514 081 | 16 290 054 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 180 545 | 273 257 | 326 833 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі | 62 528 | 24 716 | 17 379 |

| | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| страхування | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 140 000 | 160 208 | 137 988 |
| Поточні забезпечення | 250 620 | 509 245 | 539 038 |
| Інші поточні зобов'язання | 1 891 166 | 3 667 811 | 4 144 753 |
| ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | 16 754 912 | 19 925 318 | 22 223 542 |
| Баланс | 30 126 522 | 36 891 621 | 44 525 378 |

Додаток 3. Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «Епіцентр К»

| Показники | Рік | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 41 400 220 | 43 979 194 | 50 382 425 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 30 400 580 | 30 814 751 | 35 593 670 |
| Валовий прибуток (збиток) | 10 999 640 | 13 164 443 | 14 788 755 |
| Інші операційні доходи | 260 235 | 530 835 | 737 243 |
| Адміністративні витрати | 540 040 | 751 814 | 872 759 |
| Витрати на збут | 6 623 200 | 7 985 945 | 8 648 047 |
| Інші операційні витрати | 396 373 | 254 271 | 920 408 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | 3 700 262 | 4 703 248 | 5 084 784 |
| Інші фінансові доходи | 180 000 | 3 851 | 211 555 |
| Інші доходи | 52 000 | 354 733 | 554 085 |
| Фінансові витрати | 91 550 | 250 094 | 295 646 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 24 516 | 0 |
| Інші витрати | 210 000 | 363 438 | 1 438 592 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) | 3 630 712 | 4 423 784 | 4 116 186 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 670 000 | 821 675 | 944 982 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) | 2 960 712 | 3 602 109 | 3 171 204 |

Додаток 4. Звіт про рух грошових коштів підприємства ТОВ «Епіцентр К»

| Показники | Рік | | |
|---|--------|---------|---------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Надходження фінансових установ від повернення позик | 0 | 29 650 | 17 976 |
| Інші надходження | 56 067 | 220 944 | 102 775 |
| Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг) | 37 | 2 870 | 13 107 |
| Праці | 166 | 221 | 220 |
| Відрахувань на соціальні заходи | 50 | 66 | 67 |
| Зобов'язань з податків і зборів | 44 | 67 | 78 |

| | | | |
|--|--------|---------|---------|
| Витрачання фінансових установ на надання позик | 4 203 | 36 191 | 64 694 |
| Інші витрачання | 51 550 | 247 086 | 44 082 |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 17 | -35 907 | -1 497 |
| Витрачання на придбання фінансових інвестицій | 0 | 43 | 12 595 |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 0 | -43 | -12 595 |
| Отримання позик | 0 | 62 500 | 44 345 |
| Погашення позик | 0 | 19 100 | 24 300 |
| Витрачання на сплату відсотків | 0 | 7 472 | 5 944 |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 0 | 35 928 | 14 101 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 17 | -22 | 9 |
| Залишок коштів на початок року | 27 | 44 | 22 |
| Залишок коштів на кінець року | 44 | 22 | 31 |

