

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування на підприємстві системи ризик-менеджменту»
(за матеріалами ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», м. Київ)

Студентки 4 курсу 7 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Волох
Анастасії Юріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність, значення та особливості формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.....	5
1.2. Типізація підприємств за основними аспектами формування ризик-культури	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».....	11
2.1. Дослідження внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків на підприємстві.....	11
2.2. Оцінка ризиків виведенні на ринок України окремих видів продукції підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема культури управління ризиками в компанії є важливим компонентом системи ризик-менеджменту, її стрижнем, проте керівництво підприємств часто не приділяє їй належної уваги. Водночас в умовах невизначеності і соціально-економічної нестабільності саме грамотно вибудована система управління ризиками допомагає приймати ефективні управлінські рішення, що призводять до досягнення довгострокових стратегічних цілей. Актуальність вивчення цієї проблеми зумовлена необхідністю формування ефективної ризик-культури на підприємстві, що має об'єднати в єдиний ланцюг визначення ключових ризиків підприємства, організацію управлінської діяльності щодо їх аналізу і оцінки та вміння використовувати ефективні методи для їх подолання.

Метою дослідження є розроблення і впровадження методичного підходу формування системи управління ризиками на прикладі ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Проведене дослідження дозволило сформувати наступний перелік завдань:

- дослідити сутність, значення та особливості формування ризик-менеджменту на підприємстві;
- здійснити огляд типів підприємств за основними аспектами формування ризик-культури;
- провести ідентифікацію зовнішнього і внутрішнього контексту ризиків на підприємстві;
- провести оцінку ризиків окремих видів продукції підприємства при виведенні її на ринок України;
- запропонувати модель формування культури управління ризиками на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління ризиками на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів формування системи управління ризиками на підприємстві.

Науковою новизною є:

- удосконалення інструментарію оцінки зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємства за рахунок проведеної їх ідентифікації з урахуванням специфічних особливостей діяльності підприємства;
- дістала подальшого розвитку модель формування культури ризику на основі комплексного і структурованого розуміння ризиків в діяльності компанії в контексті їх впливу на ключові індикатори успіху, сфери діяльності компанії і усвідомлення напрямів впливу на них.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано такі загальні та спеціальні методи дослідження: монографічний – для розкриття понятійно-категоріального апарату культури управління ризиками на підприємстві; теоретичного узагальнення – для визначення наукових і методичних підходів щодо визначення зовнішнього і внутрішнього контексту ризиків в діяльності підприємства; системний підхід – для систематизації типів підприємств за культурою управління ризиками на підприємстві; статистичний аналіз – для аналізу ризиків в діяльності підприємства; метод експертних оцінок – для визначення параметрів ризиків на підприємстві; графічний – для ілюстрації теоретичних і практичних матеріалів.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні наукові праці, статті періодичних видань, Інтернет-джерела та фактичні дані діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Практичне значення полягає у можливості використання розроблених у роботі пропозицій для формування культури управління ризиками на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Структура. Робота складається з вступу, основної частини та висновку. Основний матеріал викладено на 30 сторінках, проілюстровано 7 таблицями, 2 формулами та 7 рисунками. Список використаних джерел має 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та особливості формування системи ризик-менеджменту на підприємстві

Культура управління ризиками спрямована на підтримку життєздатності і ефективності організації. Вона спрямована на досягнення компанією цілей розвитку через цінності і переконання, спрямування діяльності через спільні зобов'язання й групові норми. Ризик культура спирається на плани і набори варіантів альтернативних рішень щодо управління ризиками, мобілізує персонал, підкріплюється конкретними винагородами за досягнення цілей і наслідками в протилежному випадку.

Питання про поняття формування ризик-культури і її розвиток на підприємстві були висвітлені багатьма зарубіжними та вітчизняними дослідниками, серед яких: Джон Майкл Фаррелл і Анджела Хун [1] Титаренко Л.М., Ростіанов Б.Ю., Яценко В.А. [2], Дюгованець О. і Довба І. [3], Семенютіна І. В. [4], Філіп Сілберзан [5], Омарова З. Н. [6]. Вони розглянули сутність поняття ризик-культура і визначили основні характеристики і атрибути, які визначають її формування на підприємстві. Слід також зазначити, що проблема формування культури управління ризиками розроблена вітчизняними дослідниками недостатньо, в основному праці вчених присвячені вивченню загальнотеоретичних аспектів корпоративної культури компанії.

Культуру суспільно конструюють, узаконюють, підтримують або змінюють люди, які працюють в компанії, вони формують модель поведінки і успадковують «те, як ми тут робимо». За результатами щорічного дослідження фінансових компаній ризик-культура входить в число пріоритетних напрямків розвитку: 84% глобальних, системно значимих банків активно працюють над її розвитком [12].

Культуру управління ризиками Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун [1] характеризують як існуючу в організації систему цінностей і способів поведінки, яка визначає суть і форму рішень, прийнятих в галузі управління ризиками. Дієва культура управління ризиками присутня, коли працівники знають позицію організації, межі своїх повноважень і можуть відкрито обговорювати з керівництвом ризики, на які їм доведеться погодитись.

Титаренко Л.М., Ростіанов Б.Ю., Яценко В.А. [2], розглядаючи організаційні аспекти управління ризиками визначають, що проблема управління безпосередньо залежить від ефективності поведінки та форм управлінської діяльності менеджменту, їх вміння давати пояснення, робити експертну оцінку щодо прийняття управлінських рішень, створювати умови, які дають змогу виявляти проблеми, гарантувати об'єктивність і всебічність аналізу інформації на суто професійному рівні.

Дюгованець О. і Довба І. [3] визначають наступні детермінанти розвитку ризик-культури в системі корпоративного управління: інтеграція процесів виявлення, аналізу та управління ризиками; прозорість та розкриття інформації; захист прав акціонерів; ефективний контроль над діяльністю правління з боку правління (наглядової ради) і підзвітність правління перед акціонерами; координація заходів в області ризик-менеджменту. Таким чином, ризик-менеджмент має гармонійно інтегруватись в загальну систему управління компанією.

Семенютіна І.В. [4] розглядає атрибути, за допомогою яких можна ідентифікувати рівень культури управління ризиками, це: існування єдиного розуміння базових понять, принципів і цілей у сфері управління ризиками підприємства; наявність принципів визначення толерантності до ризиків; рівень компетенцій менеджменту у сфері управління ризиками; взаємодія і консультування команди менеджменту; матеріальне стимулювання персоналу за сприяння у вирішенні завдань ризик-менеджменту; інтегрованість методів і процедур управління ризиками в усі напрями бізнес-діяльності;

стандартизація процесу ризик-менеджменту і наявність стандартів і регламентів управління ризиками на підприємстві.

Представники Інституту аудиторських комітетів (KPMG) [13] розглядають ризик-культуру як внутрішнє середовище, коли керівництво і співробітники здійснюють діяльність і приймають рішення на основі обліку і вибору оптимального співвідношення ризиків і можливостей.

Культура управління ризиком є частиною загальної організаційної культури підприємства і визначає поведження і поведінку працівників щодо розуміння, сприйняття і використання ризик-менеджменту в діяльності. Культура управління ризиками більшою мірою стосується людських ресурсів, вона має бути центром управлінських функцій у сфері господарської діяльності та управління ризиками. Культура закріплена в невербальній поведінці, ментальності і соціальних моделях. Ігнорування формування ризик культури в організації може призвести до недостатньої ефективності бізнесу, кризових подій та небезпечних помилок в управлінні.

Узагальнюючи перелічені визначення ризик-культури, будемо розглядати ризик-культуру як логіку досягнення цілей компанії з урахуванням ризику, яка визначається спільними цінностями, практикою та формами управлінської діяльності, спирається на плани та набори варіантів дій, мобілізує персонал і підкріплює його роботу конкретними винагородами за досягнення цілей і запобігання неприпустимих норм ризику. Ризик-культура інтегрується в загальну систему управління і загальну корпоративну культуру компанії.

1.2. Типізація підприємств за основними аспектами формування ризик-культури

Огляд літератури про основні концепції ризик-культури на підприємстві показав, що існують різні підходи щодо визначення їх типів. Розуміння культури і ризик-культури керівництвом і іншими працівниками компанії дозволяє [24]: краще зрозуміти її передбачувані і непередбачувані наслідки;

оцінити рівень узгодженості поглядів працівників на культуру; визначити субкультури, які можуть бути причиною більш високої чи низької продуктивності в групі; вловити відмінності між традиційними культурами під час злиття чи поглинання; швидко зорієнтувати нових керівників на культуру, до якої вони приєднуються, і допомогти їм визначити найбільш ефективний спосіб керувати працівниками; виміряти ступінь узгодженості між окремими стилями керівництва та організаційною культурою, щоб визначити, який вплив може мати керівник; розробити бажану культуру й повідомити про зміни, необхідні для її впровадження.

Управління ризиками підприємства спрямоване на управління всіма типами ризиків, з якими стикається організація, та їх взаємозв'язок у цілому [16]. У [17] зазначається, що організації повинні прийняти систему управління ризиками підприємства, яка найкраще відповідає масштабу та складності їхнього бізнесу. У кожній організації можуть бути різні системи управління ризиками і різні типи ризик-культури залежно від специфіки корпоративної культури, стратегічного спрямування та бізнес-цілей [18]. Розглядають п'ять основних етапів формування процесу управління ризиками, які показані на рис. 1.1.

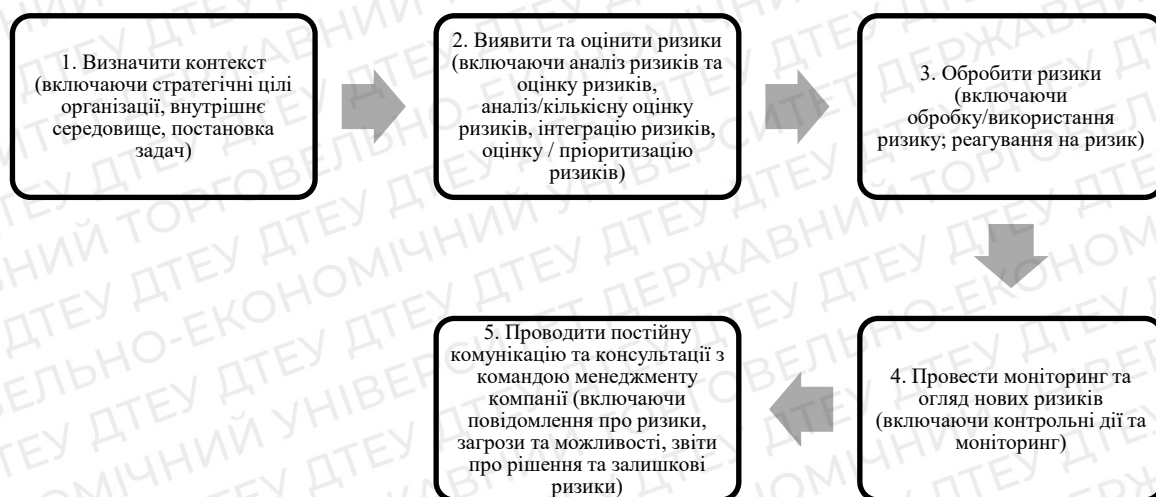


Рис. 1.1. Процес управління ризиками

Джерело: побудовано за [18]

Ризик-культура має свої відмітні ознаки в кожній окремій організації, саме тому розрізняють різні типи ризик-культури. Балдін К.В. [21] розглядає наступні типи підприємств за специфікою формування ризик культури:

1. Наголос на обсяги та доходи. Управління організації орієнтується на обсяги (оборот) і доходи від діяльності. Але показники діяльності фактично не коригуються на ризик. Поінформованість про ризик в організації дуже низька: крім профільних фахівців, які не мають реальної ваги в організації, мало хто цікавиться управлінням ризиками. Ризик-менеджмент є суто контрольною функцією, регулярно відбуваються конфлікти між підрозділами ризик-менеджменту та фронт-офісу, в яких практично завжди перемагає останній.

2. Наголос на рентабельність. Поінформованість про ризик організації невисока. При ухваленні управлінських рішень використовуються показники, що враховують ризик, проте робиться це формально. В організації є ризик-менеджер, який намагається робити свій внесок в управління, але оскільки його вважають рупором витрат і збитків, його консервативні судження мало кому цікаві. Це призводить до того, що реальний рівень ризику, що приймається, часто вищий за формально зафіксований.

3. Неприйняття збитків за будь-яку ціну. Тут йдеться про високий рівень обізнаності про ризик в організації, використання ризик-метрик в обмеженому обсязі. По суті це означає втрату багатьох можливостей і може призвести до краху організації.

4. «Голову в пісок». В даному варіанті організація дотримується консервативного підходу до ризиків, знає і добре керує ключовими з них, відчуючи відчуття безпеки та комфорту. У реальності такої безпеки досягти неможливо, особливо з урахуванням високої волатильності ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Тому процес управління ризиками має бути регулярним та націленим на ідентифікацію та оцінку нових видів ризиків. Подібна ризик-культура навряд чи призведе організацію до успіху на тривалому інтервалі.

5. Збалансована культура. У цьому випадку мають місце високий рівень поінформованості про ризики та активне використання показників, скоригованих на ризик. Розвиток компанії будується з урахуванням апетиту до ризику; відсутній конфлікт між функціями ризик-менеджменту та бізнес-підрозділами на всіх рівнях, оскільки їм чітко доведено спільні цілі, і головне те, що вони розуміють та поділяють ці цілі.

Поведінка персоналу відповідно до двох вимірів культури ризик: рівня розуміння ризиків та ступеня захисту від ризиків показана на рис. 1.2.

Ступінь ризиків	захист від	Розуміння ризиків	
		Низький рівень розуміння ризиків	Високий рівень розуміння ризиків
Високий ризиків	захист від	Несхильність до ризику	Розумне ставлення до ризиків
Низький ризиків	захист від	Ігнорування ризиків	Безтурботне ставлення до ризику

Рис. 1.2. Типологія організацій за ризик-поведінкою

Джерело: [25]

З однієї сторони, надмірний контроль системи ризик-менеджменту у вигляді прописаних правил і стандартів може призвести до плутанини і надмірної бюрократії. З іншої сторони, зосередження на поведінці може призвести до неефективності та послабленні уваги до ризиків через неясні вказівки, непослідовну комунікацію між командами та розбіжності в очікуваних стандартах поведінки. Персонал має бути спрямований на те, щоб діяти належним чином, а не ставити перед ним завдання, відповідно до яких вони вирішують поводитися правильно.

Проблема між контролем і сприйняттям ризиків завжди гостро постає перед керівництвом. Надмірний контроль не робить систему управління гнучкою і адаптивною до непередбачуваних небезпечних змін, з іншої сторони, витрати на контроль можуть перевищувати потенційну шкоду від ризиків. Недостатність контролю може зробити компанію вразливою до ризиків, особливо коли персонал не має достатніх навичок поводження з ризиком і не відчуває відповідальність за ризики.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

2.1. Дослідження внутрішнього і зовнішнього контексту ризиків на підприємстві

ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» в Україні представлена такими відомими європейськими брендами як CALZEDONIA, INTIMISSIMI, TEZENIS та FALCONERI. Станом на 2020 в компанія представлена наступною мережею магазинів в Україні: 17 магазинів CALZEDONIA (Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Херсон, Вінниця); 19 магазинів INTIMISSIMI (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса, Херсон); 6 магазинів TEZENIS (Київ, Одеса); 2 магазини FALCONERI (Київ). Сьогодні ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» - це 44 магазини, більше 300 співробітників, і в середньому 2 000 000 відвідувачів на рік.

Основними цілями діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»:

1. Відкриття магазинів.
2. Створення автономної компанії шляхом розвитку співробітників.

Безперервна мета компанії полягає в побудові зрозумілого місця для розвитку зацікавлених співробітників незалежно від займаної позиції. Створення умов і можливостей для кар'єрного зростання і розвитку в якості партнера компанії. Запуск і розвиток відділу навчання: «My Native Space».

3. Запуск і розвиток каналу інтернет продажів. Можливість онлайн-покупок буде доступна для жителів України.

Цілями підприємства є розширення представлення продукції на ринку України за рахунок розвитку офлайн і онлайн торгівлі і за рахунок розвитку персоналу (Додаток А).

Перш ніж почати оцінку зовнішніх та внутрішніх ризиків компанії проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за 2018-2020 рр.

Показник, тис. грн.	Рік			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020 / 2019	2020 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	445464	527223	498022	-29201	52558	94,46	111,80
Валовий дохід	243 211	273374	202847	-70527	-40364	74,20	83,40
Собівартість продукції	253 849	253 849	295175	41326	41326	116,28	116,28
Фінансовий результат від операційної діяльності	83 311	70873	6166	-64707	-77145	8,70	7,40
Фінансовий результат до оподаткування	83745	70246	5521	-64725	-78224	7,86	6,59
Чистий фінансовий результат	67875	56290	5165	-51125	-62710	9,18	7,61

Джерело: складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Як ми бачимо з табл. 2.1, фінансовий стан ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» у 2020 році порівняно з попередніми роками був надзвичайно критичний. Незважаючи на падіння доходу від реалізації на 5,54% в 2020 році, чистий прибуток впав на 90,82% з 56,2 до 5,1 млн. грн. Причиною такого падіння послужив рік глобальних обмежень і зниження попиту на білизну, викликаного пандемією COVID-19. Основною причиною такого стрімкого падіння стали обмеження на покупки, які вступили в силу на всій території України та спричинили закриття всіх магазинів ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Саме тому вкрай важливо визначити основні зовнішні та внутрішні ризики, які впливають на підприємство для того щоб уникнути подібної ситуації в майбутньому.

Зовнішні ризики безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його контактною аудиторією (соціальні групи, юридичні та (або) фізичні особи, які виявляють потенційний і (або) реальний інтерес до діяльності конкретного підприємства). На рівень зовнішніх ризиків впливає дуже багато чинників - політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні та інші.

Внутрішні ризики обумовлені діяльністю самого підприємства і його контактної аудиторії. На їх рівень впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики та інші фактори: виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, техніки безпеки.

Контекст зовнішніх та внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» показано в додатку Б.

Оцінка ризиків в дослідженні проводилася за двома параметрами: ймовірність реалізації ризику і ступінь впливу ризику на діяльність компанії за 5-ти бальною шкалою Лайкерта, відповідно до якої експерти мають вказати ступінь своєї згоди або незгоди із заданим твердженням (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ідентифікація оцінок параметрів ризику за шкалою Лайкерта

Кількість балів	Оцінка ймовірності реалізації ризику	Вплив ризику на діяльність компанії
1	Малоймовірна, майже неможливо	Відсутність впливу ризику на ключові фактори успіху компанії
2	Відносно низька, мало випадків	Слабкий вплив ризику на ключові фактори успіху компанії
3	Помірна, ситуації випадково спостерігаються, але в невеликій кількості	Середній рівень впливу ризику на ключові фактори успіху компанії
4	Відносно висока, значна кількість випадків	Вплив вище середнього рівня ризику на ключові фактори успіху компанії
5	Дуже висока, майже невідворотна	Сильний вплив ризику на ключові фактори успіху компанії

Джерело: побудовано автором

Ймовірність реалізації ризику та вплив ризику на діяльність компанії було оцінено експертним шляхом, експертами виступили провідні фахівці підприємства, загалом 9 осіб, результати експертного опитування показані в додатку В (таблиці В1 і В2). Оцінка узгодженості думок експертів перевірялась за коефіцієнтом конкордації. Статистичне значення коефіцієнта конкордації перевірялося за критерієм Пірсона. Формули, які використовувались для оцінки коефіцієнта конкордації і критерія Пірсона, подані в додатку Г.

Узагальнена оцінка ризику знаходилась як добуток експертної оцінки ймовірності реалізації ризику і впливу ризику на діяльність компанії.

Ідентифікація зовнішніх ризиків і усереднені результати експертного опитування ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Реєстр зовнішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Формулювання ризику	Джерело ризику	Ймовірність реалізації ризику	Вплив ризику на діяльність компанії	Узагальнена оцінка ризику
Коливання курсу валют	Ринковий ризик	4,78	4,78	22,83
Обмеження сировини	Ринковий ризик	4,22	3,22	13,60
Зниження купівельної спроможності населення	Ринковий ризик	4,67	4,67	21,78
Зміна смаків та уподобань клієнтів	Торговельний ризик	2,67	3,44	9,19
Збій у доставці продукції	Глобалізаційний ризик	3,11	4,56	14,17
Введення високих митних квот на ввезення білизни	Політичний ризик	1,67	4,33	7,22
Мінливість моди і модних тенденцій	Ризик дизайну	2,78	3,56	9,88
Підвищення цін на текстиль на світовому ринку	Глобалізаційний ризик	3,67	3,33	12,22
Узагальнена оцінка (сума)				110,89

Джерело: складено і розраховано автором

Як ми можемо побачити з табл. 2.2 найбільший вплив на діяльність ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» має ризик коливання курсу валют, так як компанія закуповує одяг в Китаю в доларах, а продає їх в Україні в гривнях, таким чином, при кожному зменшенні курсу долара компанія несе втрати. Наприклад, якщо товар був закуплений при курсі 26 грн за долар, а коли був привезений в Україну курс становив 25,5, то компанія понесла збитки у розмірі 0,50 доларів, проте закупки здійснюються у тисячах доларів, то при різкому коливанню курсу валют (у бік зменшення) ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» несе втрати на тисячі доларів.

Не менш значного впливу на діяльність ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» здійснює ризик зниження купівельної спроможності населення, який визначає можливість споживача придбати продукцію і тому впливає на обсяги продаж компанії. На третьому місці у рейтингу зовнішніх ризиків ризик збою у поставці продукції, що може призвести до зменшення обсягів продаж і погіршення фінансового стану компанії. Наступний у рейтингу зовнішніх ризиків ризик обмеження сировини, що відіб'ється на обсягах виробництва і продаж продукції. Наступний у рейтингу зовнішніх ризиків ризик підвищення цін на світовому ринку, що може спричинити подорожчання продукції і обмеження її попиту. Завершують рейтинг зовнішніх ризиків ризики зміни уподобань споживачів, ризик введення високих митних квот на ввезення білизни і ризик мінливості моди і модних тенденцій. Ці ризики можуть вплинути на попит і конкурентоздатність продукції на ринку.

Ідентифікація внутрішніх ризиків і усереднені результати експертного опитування ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Реєстр внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Формулювання ризику	Джерело ризику	Ймовірність реалізації ризику	Вплив ризику на діяльність компанії	Узагальнена оцінка ризику
Зниження попиту	Ринковий ризик	3,22	4,89	15,8
Непривабливі умови постачань сировини	Фінансовий ризик	1,44	2,11	3,0
Непривабливі умови поставок готової продукції	Фінансовий ризик	2,00	2,22	4,4
Загроза банкрутства	Фінансовий ризик	2,33	1,78	4,1
Напружені стосунки в колективі	Кадровий ризик	1,33	3,56	4,7
Плинність кадрів	Кадровий ризик	2,11	3,56	7,5
Низький рівень внутрішньої комунікації менеджерів	Кадровий ризик	2,78	4,00	11,1
Узагальнена оцінка (сума)				50,80

Джерело: складено і розраховано автором

Аналіз показав, що зовнішні ризики є найбільш небезпечними і становлять більшу загрозу для підприємства, їх узагальнена оцінка вдвічі більше, ніж узагальнена оцінка внутрішніх ризиків (110,89 проти 50,80).

Як ми бачимо з аналізу табл. 2.5 серед внутрішніх ризиків підприємства найбільш суттєвим є зниження попиту, що безпосередньо впливає на зменшення доходу від реалізації та зниження рівня рентабельності які опосередковано чинять вплив на фінансовий стан підприємства, що може призвести до його банкрутства.

На другому місці серед внутрішніх ризиків є ризик низького рівня внутрішньої комунікації менеджерів. Налагодження прозорості і довірливої комунікації менеджерів дозволяє усунути протиріччя під час прийняття управлінських рішень і мінімізувати управлінські помилки.

На третьому місці в рейтингу внутрішніх ризиків є ризик плинності кадрів. Вважається, що відсутність плинності персоналу протягом значного періоду негативно впливає на розвиток організації. Коефіцієнт 3-5% є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Коефіцієнт, який значно перевищує 5%, може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії).

Наступним ризиком в рейтингу внутрішніх ризиків є ризик напружених стосунків в колективі. Стосунки у колективі потребують постійного аналізу, контролю та роботи з боку усіх учасників процесу. Якщо кожна людина буде відчувати себе частиною єдиного процесу досягнення цілей, то атмосфера та клімат у колективі завжди будуть сприятливими.

Наступним є ризик непривабливих умов постачання сировини і готової продукції, що, в свою чергу, визиває підвищення кредиторської або дебіторської заборгованості, так як підприємству потрібно вчасно розраховуватись зі своїми кредиторами інакше вони можуть потребувати відсотки за затримку з оплатою через високий рівень інфляції в Україні.

Останнім у рейтингу є ризик загрози банкрутства, він є незначним, так як підприємство має достатньо високий запас фінансової стійкості. Загальна

рентабельність продукції ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» у 2020 році порівняно 2018-м зменшилася на 18 % і склала 55 % від чистого прибутку підприємства, причиною цього було закриття магазинів в 2020 з зв'язку з пандемією COVID-19 та необхідністю утримування і збереження персоналу. За результатами аналізу фінансового стану, у зв'язку з карантинними обмеженнями 2020 рік для ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» є вкрай негативним, так як характеризує високу залежність компанії від кредиторської заборгованості (постачальників) та низьким рівнем рентабельності, які можуть призвести до банкрутства досліджуваного підприємства. Саме тому для їх усунення і потрібна ефективна система управління ризиками.

Коефіцієнти конкордації для ймовірності реалізації ($K_{\text{кон1}}$) і сили впливу ризику ($K_{\text{кон2}}$), відповідно, становили $K_{\text{кон1}} = 0,73$ і $K_{\text{кон2}} = 0,68$, що свідчить про наявність, відповідно, високого і середнього ступеня узгодженості думок експертів. Оцінка значимості коефіцієнта конкордації проводилася за критерієм узгодженості Пірсона. Обчислений χ^2 порівнюємо із табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 16-1 = 15$ и при заданому рівні значимості $\alpha = 0,05$. Так як χ^2 розрахункові, відповідно, 98,01 і $92,01 \geq$ табличного (24,99579), то $K_{\text{кон1}} = 0,73$ і $K_{\text{кон2}} = 0,68$ - величині не випадкові, а тому отримані результати мають зміст і можуть використовуватись для цілей дослідження.

В додатку Д на рис. Д1 і Д2 показано усереднені результати оцінки, відповідно, зовнішніх і внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Діаграма Парето графічно показує кумулятивну залежність розподілу узагальненої оцінки ризиків підприємства. за допомогою цієї діаграми ми можемо візуально відокремити 20% факторів або причин, котрі впливають на 80% всіх результатів.

На рис. 2.3 показано діаграму Парето за узагальненою оцінкою ризиків підприємства.

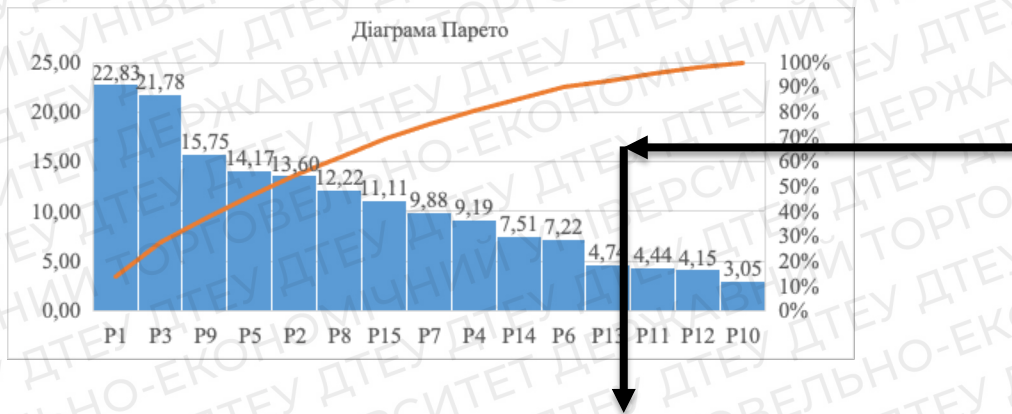


Рис. 2.3. Діаграма Парето за узагальненою оцінкою зовнішніх і внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Джерело: складено і розраховано автором

Таким чином, такі ризики, як ризик коливання курсу валют, зниження купівельної спроможності населення, зниження попиту, збоїв у поставці продукції, обмеження сировини, підвищення цін на текстиль на світовому ринку, низький рівень внутрішньої комунікації у менеджерів, низький рівень моди і модних тенденцій визначають 80% небезпечних ситуацій в діяльності досліджуваного підприємства.

На рис. 2.4 показано карту ризиків для зовнішнього і внутрішнього контексту ризиків підприємства за параметрами, які зазначені в табл. 2.4-2.5.

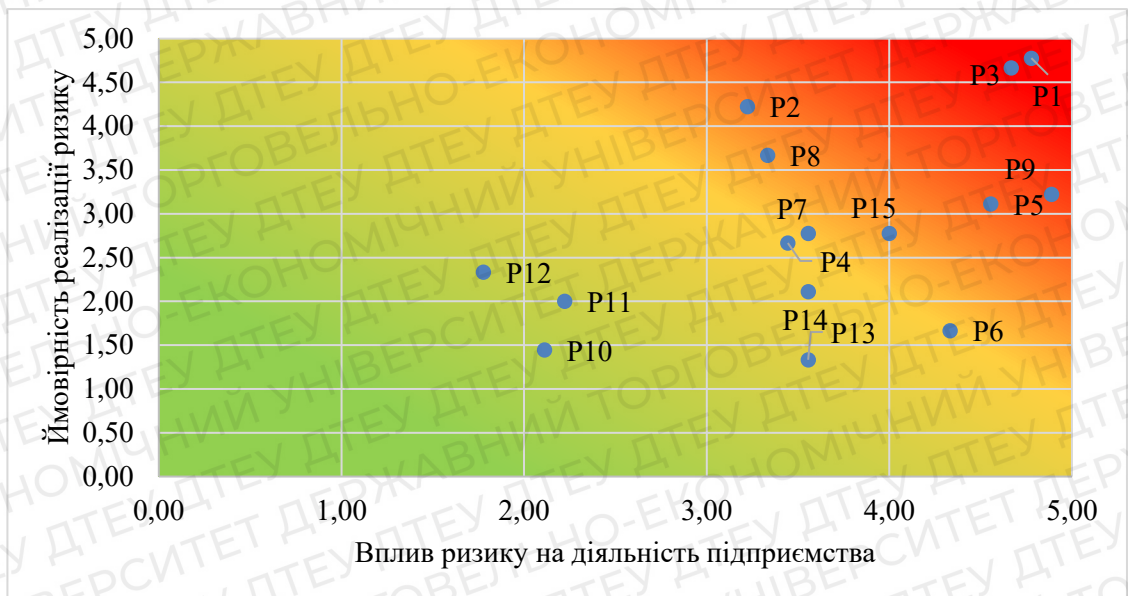


Рис. 2.4. Карта ризиків підприємства

Джерело: побудовано автором

Карта ризику – це графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих в прямокутній таблиці, по одній "осі" якої вказана сила впливу або значимість ризику, а по іншій - ймовірність або частота його виникнення. На карті ризиків червона зона у відповідності до ризик-апетиту компанії показує найбільш небезпечні і важливі ризики для підприємства. Жовта зона показує допустимі ризики, але які потрібно тримати на контролі. Зелена зона показує ризики, котрі можуть бути неважливими для підприємства, на які можна не відволікати увагу менеджерів і бюджет підприємства.

Відповідно до побудованої карти ризиків до червоної зони увійшли ризики: P1 – ризик коливання курсу валют; P2 – ризик обмеження сировини; P3 – ризик зниження купівельної спроможності населення; P5 – ризик збоїв у поставці продукції; P8 – ризик підвищення цін на текстиль на світовому ринку; P9 – ризик зниження попиту; P15 – ризик ризького рівня комунікації менеджерів. Ці ризики є найбільш небезпечними для діяльності підприємства і можуть виступати вагомою загрозою. такі ризики в першу чергу потребують опрацювання і розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Обґрунтування заходів оброблення виявлених критичних ризиків, які увійшли до червоної зони карти ризиків, показано в додатку Е.

Так, для зниження ризику коливань курсу валют пропонується використовувати хеджування у контрактах зовнішньоекономічної діяльності, що дозволить закріпити поточний курс для виконання майбутніх угод. Для зниження ризику обмеження сировини необхідно терміново шукати нових постачальників на нових ринках. Для зниження ризику падіння купівельної спроможності населення пропонується розробити лінійку продуктів для низькоцінового сегменту споживачів, щоб мінімізувати можливі втрати компанії. Ризик зниження цін на текстиль на світовому ринку неможливо змінити, але його можливо відслідковувати і контролювати, що дозволить компанії підготуватись до небезпечних тенденцій коливань цін на світовому ринку. Ризик зниження попиту можливо контролювати за допомогою

розроблення нових стратегій просування продукції на ринок, в тому числі і реклами, і формування нових каналів дистрибуції. Для зменшення ризику низького рівня комунікації менеджерів необхідно прописати у посадових інструкціях вимоги до формування звітності і інформаційної бази компанії.

2.2. Оцінка ризиків виведенні на ринок України окремих видів продукції підприємства

Для аналізу ризиків окремих видів продукції в діяльності підприємства можливо скористатись інструментом «RWW» (Real, Win, Worth it – «Чи це реально?», «Чи ми можемо виграти?», «Чи варто цим займатись?»), який був створений Домініком М.Шрелло і розглянутий в роботі Джорджа С.Дея для оцінки ризиків інноваційних проєктів (рис. 2.5) [23].

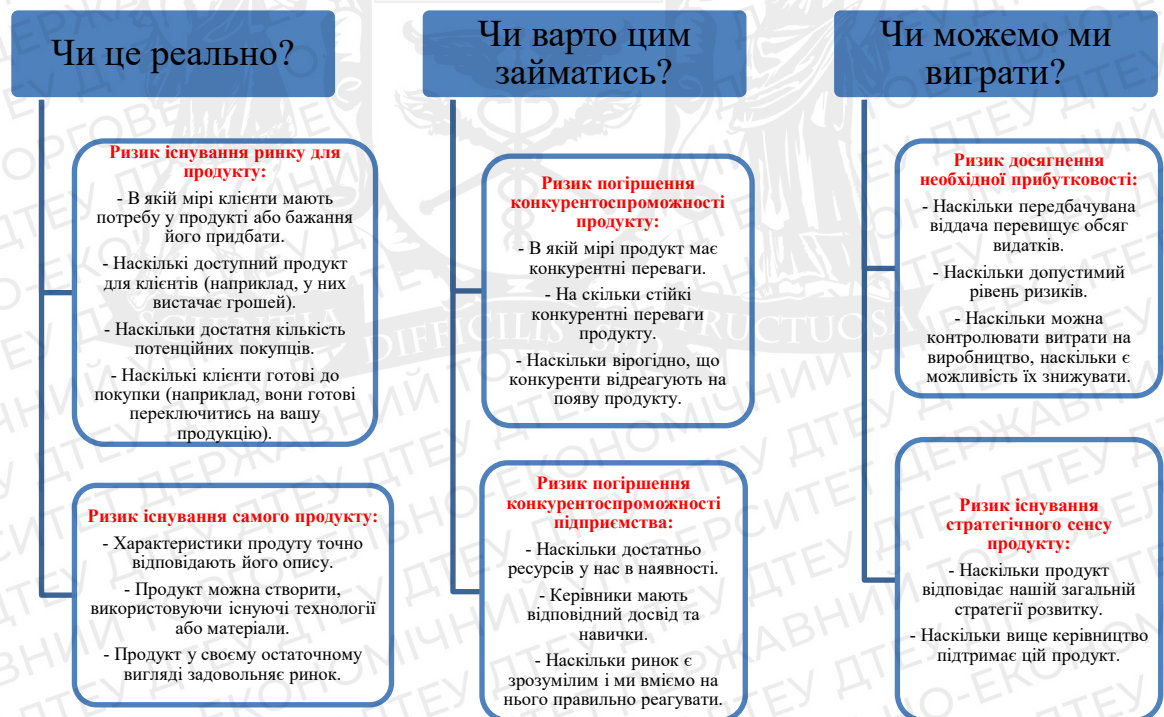


Рисунок 2.5. Інструмент «RWW» оцінки ризику виведення окремих видів продукції на ринок

Джерело: побудовано за [23]

Джордж С. Дей рекомендує використовувати цей інструмент для оцінки потенціалу ризикованості портфелів інновацій підприємств. З його погляду інструмент «RWW» допомагає оцінювати здійсненність проєктів. Першим кроком у використанні цього інструменту є відповідь на питання «Чи це

реально?», що допомагає вирішити чи хочуть клієнти бачити вашу продукцію, і якщо так, то чи здатні ви її створити. Наступне питання даної методики «Чи варто цим займатись?» допомагає оцінити потенціал компанії у забезпеченні конкурентоздатності продукту з точки зору можливості компанії забезпечити продукту конкурентні переваги. І третє питання «Чи можемо ми виграти?» дозволяє оцінити достатність рівня прибутковості продукту для забезпечення стратегічних цілей.

Цей інструмент використовується в ході всього процесу управління ризиками, дозволяє виявляти помилкові припущення, прогалини в знаннях, джерела ризику і проблеми, які потребують якнайшвидшого вирішення.

На основі методики «RWW» здійснено оцінку ризиків окремих груп видів продукції ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» при введенні нової колекції в свої магазини. В додатку Ж показано критерії оцінки ризику виведення нової колекції на ринок України.

Інтегральна оцінка ризику груп продуктів компанії за трьома групами інструменту RWW використовується за формулою:

$$G = \sqrt[3]{G_1 * G_2 * G_3}, \quad (2.1)$$

де G_1 - показник оцінки ризику для групи «Чи це реально?», G_2 - показник оцінки ризику для групи «Чи варто цим займатись?»; G_3 - показник оцінки ризику для групи «Чи можемо ми виграти?». G_1 , G_2 , G_3 знаходяться як середня арифметична оцінок параметрів в групі ризиків.

Оцінка здійснювалася за 5-бальною шкалою, де 1 – низький рівень ризику, 2 – ризик нижче середнього рівня, 3 – середній рівень ризику, 4 – ризик вище середнього рівня і 5 – високий рівень ризику. Експертами виступили провідні фахівці підприємства, результати експертного опитування показані в додатку К (табл. К1-К4).

Для проведеного дослідження величина коефіцієнта конкордації не випадкова, а тому отримані результати мають зміст і можуть використовуватись для дослідження.

Узагальнена оцінка ризиків основних груп товарів ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» проведена в додатку Л.

На рис. 2.6 показано результати експертної оцінки ризиків видів продукції підприємства в процесі їх виведення на ринок загалом і за окремими складовими оцінки.

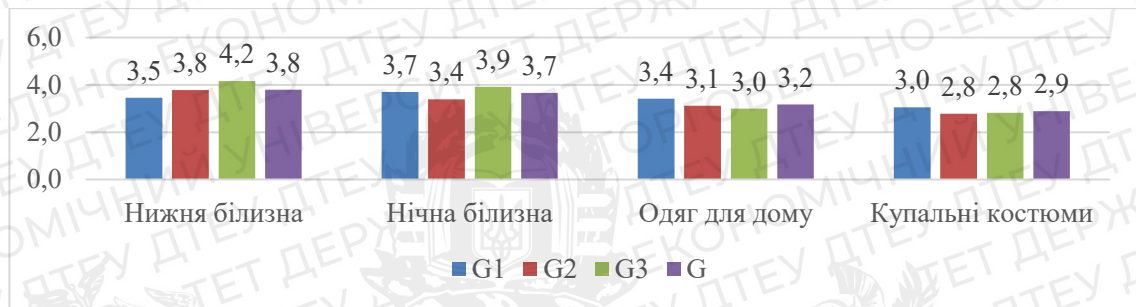


Рис. 2.6. Результати експертної оцінки ризиків видів продукції підприємства в процесі їх виведення на ринок

Джерело: побудовано автором

Результати аналізу показали, що виведення на ринок купальних костюмів є найменш ризиковим, а найбільш ризиковим - нижня білизна. Найбільш вагомими ризиками для нижньої білизни є відповідь на питання «Чи можемо ми виграти?», а найбільш небезпечним є ризик існування стратегічного сенсу продукту. Обсяг продаж купальних костюмів складає в середньому 20%, а білизни 60% в загальному обсязі продаж. При введенні на ринок нової колекції білизни, яка може не зійтись зі смаками покупців компанія може понести великі збитки, чого не можна сказати про купальні костюми. Узгодженість думок експертів за коефіцієнтами конкордації і Пірсона показана в додатку М. За результатами оцінок коефіцієнт конкордації є не випадковою величиною, а тому отримані результати мають зміст і можуть бути використані для аналізу.

Результати оцінки ризиків груп товарів показали, що найбільш ризиковою є нижня білизна, яка і складає основу продажу компанії, тож при впровадженні на ринок нової колекції потрібно особливо детально вивчити ринок, проаналізувати усі можливі ризики та розробити ефективну модель управління ними.

РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для подальшого дослідження пропонуємо адаптувати методику управління ризиками, запропоновану китайськими вченими [11] до умов української компанії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», яка включає в себе: ідентифікацію ризиків, аналіз ризиків, реакцію на ризики та контроль ризиків.

Методичні положення даного підходу показані на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Методичний підхід до управління ризиками компанії

Джерело: побудовано за [11]

Дана методика дозволяє комплексно розглянути ключові фактори успіху компанії і пов'язати їх із індикаторами ризиків, оцінка яких дозволяє визначити їх пріоритет в даній компанії.

Для детального аналізу ризиків діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» відповідно до методики (рис. 3.1) спочатку побудуємо систему параметрів для управління ризиками: перелік ключових факторів успіху, перелік індикаторів управління ризиками в розрізі їх основних груп ризиків, сфери діяльності досліджуваної компанії і напрями впливу на ризики (Додаток Н). Ця робота є найбільш важливою частиною використання даної методики, так як вимагає ретельного аналізу всіх бізнес-процесів компанії із виокремленням найбільш важливих індикаторів оцінки ризику з точки зору винагороди і небезпеки.

Ризик потрібно розглядати як ступінь впливу факторів невизначеності на досягнення цілі. Ключові фактори успіху компанії – це певний перелік чинників, який дозволяє компанії отримувати перевагу на ринку серед інших компаній і перемагати їх в конкурентній боротьбі і таким чином цей перелік може становити мінімальні вимоги компанії для досягнення своїх стратегічних цілей. Ризики, які впливають на ключові фактори успіху компанії, визначають ризик досягнення компанією своїх цілей.

Ключові фактори успіху стосуються визначних особливостей діяльності компанії на ринку. Це можуть бути фактори, які розглядають рівень розвитку менеджменту, логістики, персоналу, маркетингу, фінансовий стан, рівень інноваційності компанії і інші.

Серед методів впливу на ризики, які можуть бути використані на підприємстві, розглядаються наступні: консолідація ланцюга (диверсифікація) поставок; оптимізація витрат; створення системи резервів; аутсорсинг; компенсування ризику; активний маркетинг.

Консолідація ланцюжка поставок спрямована на забезпечення найбільш ефективної співпраці між вантажовідправниками та постачальниками з метою забезпечення найбільш прийнятних умов з точки зору забезпечення для кожної необхідної доданої вартості.

Оптимізація витрат важлива частина успіху кожної компанії у конкурентній боротьбі, так як якщо компанія має резерви зниження витрат і може їх використовувати, то це дозволяє їй бути успішною в непередбачуваних і мінливих умовах змін зовнішнього середовища.

Створення системи резервів може відбуватись шляхом формування страхових запасів сировини, матеріалів, комплектуючих, резервних фондів грошових коштів, а також розроблених планів їх використання для подолання негативних наслідків у разі їх настання.

Аутсорсинг також є важливим напрямом зниження ризиків для компанії, так як при цьому відбувається поділ з іншою стороною тягара збитків або вигоди від доходів, що відносяться до ризику.

Методи компенсації ризиків пов'язані зі створенням механізмів попередження небезпеки, вони більш трудомісткі і вимагають значної попередньої аналітичної роботи для їх ефективного застосування. До них відносяться: стратегічне планування діяльності, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, навчання персоналу і його інструктування.

Важливою частиною методів компенсування є робота зі стратегічного планування, періодична розробка сценаріїв розвитку і оцінки майбутнього стану середовища господарювання, прогнозування поведінки партнерів і дій конкурентів, відстеження поточної інформації про постійне оновлення систем нормативно-довідкової інформації та загальноекономічне прогнозування може зняти значну частину невизначеності, дозволить передбачити появу вузьких місць.

Наступним кроком методики побудуємо матрицю визначення співвідношень ризиків і ключових факторів успіху компанії, де проаналізуємо рівень значущості основних ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця визначення співвідношень ризиків і ключових факторів успіху ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Ключові фактори успіху	Вагомість фактору для досягнення цілі	Групи ризиків												
		Глобалізаційні ризики			Ризик дизайну			Торговельні ризики				Ринкові ризики		
		B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	B ₆	B ₇	B ₈	B ₉	B ₁₀	B ₁₁	B ₁₂	B ₁₃
A ₁	5	5	3	2	1	3	1	1	2	5	4	5	4	2
A ₂	5	5	0	5	5	5	5	0	0	1	0	0	1	1
A ₃	3	4	0	2	4	1	4	0	1	0	0	0	0	0
A ₄	4	4	1	4	4	4	4	1	1	1	0	0	1	1
A ₅	3	2	0	0	2	2	1	2	4	5	5	5	5	4
A ₆	2	1	0	5	3	1	2	5	3	1	1	0	2	1
A ₇	2	0	0	2	1	2	3	4	2	1	0	2	5	0
A ₈	1	0	0	1	1	1	1	3	1	1	0	0	0	0
A ₉	4	1	5	3	2	2	1	5	5	5	4	2	2	2
A ₁₀	1	0	0	1	2	1	0	1	0	1	1	0	2	0
Всього		90	39	85	83	81	76	57	60	75	54	52	68	41
Середня узагальнена оцінка сили впливу		3,0	1,3	2,8	2,8	2,7	2,5	1,9	2,0	2,5	1,8	1,7	2,3	1,4

Ранг за силою впливу	1	13	2	3	4	5	9	8	6	10	11	7	12
----------------------	---	----	---	---	---	---	---	---	---	----	----	---	----

Джерело: складено автором

Для визначення ступеня впливу ідентифікованих ризиків на ключові показники успіху компанії використовувалось експертне опитування провідних спеціалістів ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» у 2021 році. Опитування відбувалось у вигляді співбесіди авторів дослідження і фахівців компанії і не носило анонімний характер. Результати опитування були узагальнені за допомогою середньої арифметичної оцінки і знайшли відображення в табл. 3.2.

Оцінка здійснювалась за 5-бальною шкалою від 0 до 5, відповідно до якої 0 – це відсутність впливу ризику на ключовий фактор успіху; 1 – це слабкий вплив; 2 – вплив нижче за середній рівень; 3 – середній рівень впливу; 4 – вплив вище середнього рівня; 5 – це сильний вплив. За такою ж системою оцінок встановлюється вагомість ключового фактору успіху для досягнення компанією своїх цілей.

Також у результаті проведеного аналізу авторами були визначені взаємозв'язки ідентифікованих ризиків із основними сферами діяльності компанії (табл. 3.1) і між напрямками впливу на ризики і окремими сферами діяльності компанії (табл. 3.2).

Узагальнена оцінка для кожного виду ризику здійснювалась як сума добутків оцінок впливу ризику на ключовий фактор успіху і оцінки вагомості ключового фактору успіху для досягнення цілі (формула 3.1).

$$B_{j\text{заг}} = \sum_{i=1}^k B_{ij} * C_i, \quad (3.1)$$

де $B_{j\text{заг}}$ - узагальнена оцінка j -того виду ризику; B_{ij} – вплив j -того виду ризику на i -тий ключовий фактор успіху; C_i – вагомість i -того ключового фактору успіху для досягнення цілі; k – кількість ключових факторів успіху.

За даною оцінкою і визначався рейтинг факторів ризику.

Середня узагальнена оцінка j -того виду ризику ($B_{j\text{заг сер}}$) визначається за формулою:

$$B_{j\text{заг сер}} = \frac{\sum_{i=1}^k B_{ij} * C_i}{\sum_{i=1}^k C_i} \quad (3.2)$$

Таким чином, в процесі проведеного аналізу ми можемо вилучити із загальної системи попередніх індикаторів ризику ті, які мало пов'язані з факторами успіху компанії, та встановити кращу систему індикаторів оцінки ризиків.

На наступному етапі аналізу потрібно визначити взаємозв'язки основних ризиків зі сферами діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» для того, щоб визначити ризики для кожної сфери діяльності компанії (табл. 3.2). Завдяки побудові матриці взаємозв'язків між ризиками та сферами діяльності компанії можна отримати основні ризики для кожної сфери. В даній таблиці знак «+» ставиться в комірці, де даний вид ризику має місце в даній сфері діяльності.

Таблиця 3.2

**Матриця взаємозв'язків ризиків із основними сферами діяльності
ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»**

Ризики компанії	Середня узагальнена оцінка сили впливу ризику	Ранг за силою впливу	Сфери діяльності компанії			
			X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
B ₁	3,0	1			+	+
B ₂	1,3	13	+		+	+
B ₃	2,8	2		+	+	+
B ₄	2,8	3		+	+	+
B ₅	2,7	4			+	
B ₆	2,5	5			+	
B ₇	1,9	9	+			
B ₈	2,0	8			+	
B ₉	2,5	6	+			
B ₁₀	1,8	10			+	
B ₁₁	1,7	11			+	+
B ₁₂	2,3	7		+	+	
B ₁₃	1,4	12			+	
Сума оцінок сили впливу ризиків			5,7	7,9	24,3	11,6

Джерело: складено автором

Як ми можемо побачити, більшість ризиків впливає на роздрібну торгівлю ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», яка являється ключовою сферою його діяльності. Крім того, керівництво компанії має можливість побачити з якими ризиками пов'язана робота у даних сферах діяльності і відчуті як це вплине

на ключові фактори успіху компанії в процесі досягнення своїх стратегічних цілей. За рахунок правильної ідентифікації ризиків та їх аналізу компанія буде будувати ефективну стратегію розвитку на ринку одягу в Україні.

На наступному етапі необхідно визначити ключові методи впливу на ризики в розрізі основних сфер діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» (табл. 3.3). Кінцевою метою зниження ризик-менеджменту в діяльності підприємства є зниження ризиків до прийнятного допустимого рівня або відмова від діяльності, яка надмірно обтяжена ризиками. Для цього в компанії розробляються спеціальні заходи управління ризиками. На етапі реагування на ризики менеджери можуть визначити, які реальні заходи слід використовувати для кожної сфери діяльності компанії.

Таблиця 3.3

Матриця визначення напрямів впливу на ризики в розрізі окремих сфер діяльності ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Сфери діяльності	Методи впливу на ризики					
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
X ₁	+	+	+	+		
X ₂		+			+	
X ₃	+	+	+			+
X ₄	+					+

Джерело: складено автором

З табл. 3.4 видно, що для логістики основними методами впливу на ризики є консолідація ланцюга поставок (Y₁), оптимізація витрат (Y₂), створення системи резервів (Y₃) і аутсорсинг (Y₄). Завезення товару з країн Азії, його розмитнення та різні затримки на шляху від виробника до складу покупця є одним із найнепередбачуваніших моментів, так як вантаж може простояти на митному складі і більше місяця або пошкодитися під час транспортування. Саме тому було визначено, що побудова ефективної логістики дозволить ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» передбачити й подолати ключові ризики діяльності.

Для менеджменту-маркетингу компанії методами впливу на ризики є оптимізація витрат і методи компенсування ризиків. Для роздрібної торгівлі методами впливу на ризики можуть бути: диверсифікація поставок,

оптимізація витрат, створення системи резервів, активний маркетинг. Для оптової торгівлі методами впливу на ризики можуть бути: диверсифікація поставок і активний маркетинг.

Контроль ризиків відіграє важливу роль у діяльності компанії. Контроль має забезпечити коригування списку пріоритетів ризиків і списку заходів впливу на ризики і дотримання встановлених вимог за реалізацією цих процесів. Все це дозволить компанії сформувати ризик-культуру і забезпечити побудову ефективної стратегії управління ризиками. Для ефективного контролю за ризиками необхідно періодичне повторювання всіх етапів запропонованої методики.

Формування культури управління ризиками відповідно до запропонованої методики дозволяє комплексно і структуровано підійти до розуміння ризиків діяльності компанії в контексті їх впливу на ключові індикатори успіху, сфери діяльності компанії і усвідомлення напрямів впливу на ризики, які не відповідають прийнятному рівню.

Українські компанії, на жаль, мало інтегрують ризик-менеджмент в основні бізнес-процеси діяльності компанії. Це стосується не тільки уникання небажаних подій, але й позитивного аспекту ризик-менеджменту, який проявляється у відхиленні ризикової діяльності, що може призвести до втрачених можливостей. Адже без ризику важко досягти справжнього успіху. Певні українські компанії використовують окремі елементи системи ризик-менеджменту, а саме ідентифікацію ризиків, оцінку і аналіз ризиків, визначення ризик-апетиту і толерантності до окремих ризиків, обґрунтування напрямів впливу на ризики, контроль і аудит управління ризиками. Найкращий результат можна отримати у разі їх комплексного використання, коли вони працюють на загальний результат і дозволяють отримати найбільшу вигоду з найменшими ризиками.

ВИСНОВКИ

Належна ризик-культура є одним із факторів, що обумовлюють виконання організацією обраної стратегії з урахуванням її схильності до ризику, а отже, впливає на стабільне та ефективне функціонування компанії, сприятиме підтримці ризик-обачної поведінці співробітників всіх бізнес-підрозділів на високому рівні, посиленню методологічної та експертної функції ризик-підрозділів компанії, забезпеченню її фінансової стійкості та безпеки функціонування.

Провівши ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» ми бачимо, що найбільш критичними ризиками є: ризик коливання курсу валют; ризик обмеження сировини; ризик зниження купівельної спроможності населення; ризик збоїв у поставці продукції; ризик підвищення цін на текстиль на світовому ринку; ризик зниження попиту; ризик низького рівня комунікації менеджерів. В основному ці ризики були викликані світовою пандемією COVID-19, яка особливо сильно торкнулася текстильного ринку, на якому і працює ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Провівши оцінку ризиків груп товарів ми визначили що найбільшим ризиком обтяжена нижня білизна, яка і складає основу продажу компанії, отож при впровадженні на ринок нової колекції менеджменту ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» потрібно особливо детально вивчити ринок та проаналізувати усі можливі ризики та розробити ефективну модель управління ризиками.

Формування культури управління ризиками повинно базуватись на дослідженні ключових факторів успіху у взаємозв'язку із ризиками, сферами діяльності і напрямками впливу на ризики. В результаті використання такої методики всі етапи процесу ризик-менеджменту будуть розглядатись не відокремлено один від одного, а у їх взаємозв'язку, що дозволить керівництву компанії і її менеджерам розуміти яким чином ризики впливають на ключові фактори успіху компанії і якими заходами можна обмежити їх негативний вплив на досягнення цілі. Це дозволить сформувати на підприємстві культуру управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун Оцініть культуру управління ризиками у вашій організації. Інститут аудиторських комітетів. URL: www.kpmg.ru/aci
2. Титаренко Л.М., Ростіянов Б.Ю., Яценко В.А. Організаційна культура управління ризиками : навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 84 с.
3. Дюгованець О. і Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. Геополітика України: історія і сучасність. Збірник наукових праць. 2019. Випуск 2(23). С. 147-163.
4. Семенютіна І.В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. Бізнес-інформ. 2015. №4. С. 297-302.
5. Сілберзан Філіп (2014) Культура ризику VS культура невизначеності: ключове питання управління. URL: <http://hrazvedka.ru/guru/kultura-riska-vs-kultura-neopredelennosti-klyuchevojvopros-upravleniya.html>
6. Омарова З. Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент системы риск-менеджмента. Фундаментальные исследования. 2015. № 2-11. С. 2421-2424.
7. Шевченко І., Паламарчук Ю. Аналіз кількісних та якісних методів оцінки фінансових ризиків на підприємстві. Наукове забезпечення технологічного прогресу ХХІ сторіччя. 2020. Том 1. С.15-20.
8. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17. Ч.2. С. 131–135.
9. Коваленко О. Методи якісного аналізу та кількісної оцінки ризиків розробки програмного забезпечення. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. Полтава: ПНТУ, 2018. Т. 3 (49). С. 116-125.
10. Freund J. , Jones J. Measuring and Managing Information Risk. A

FAIR Approach. Waltham. 2015. 392 p.

11. Xiaoyan Gu, Chen Cai, Hao Song and Juan Song (2015) Research on R&D Project Risk Management Model, Institute of Policy and Management, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China.
12. ЕУ (2014) Риск-культура входит в число приоритетов развития для банков на фоне роста штрафов и введения программ защиты клиентов. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2014/12/03/risk-kultura-vhodit-v-chislo-prioritetov-razvitiya-dlya-bankov-na-fone-rosta-shtrafov-i-vvedeniya-programm-zaschiti-klientov
13. Управління ризиками як основний інструмент боротьби з невизначеністю. KPMG в Казахстані і Центральній Азії (2014). URL: http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf (дата звернення: 23.07.2021).
14. Талеб Н. Черный лебедь. Азбука Колибри. 2015. 736 с.
15. AS/NZS, S. A. and S. N. Z. (AS/NZS ISO 31000) Risk Management: Principles and Guidelines (2009). Sydney, Australia and Wellington, New Zealand.
16. McShane, M. K., Anil, N., & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? Journal of Accounting, Auditing & Finance, 26(4), 641–658. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409160>
17. Lam, J. C. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
18. Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. Management Accounting Research, 20(1), 18–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>
19. Rossiter, C. (2001). Risk culture - up close and personal. CA Magazine, 45-46,50.
20. Schein, E. H. (1999). The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
21. Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учеб. пособие / К.В. Балдин. –

М.: Дашков и К, 2013. – 420 с.

22. Мамаева, Л.Н. Управление рисками: учеб. пособие / Л.Н. Мамаева. – М.: Дашков и К, 2013. – 256 с.

23. “Is It Real? Can We Win? Is It Worth It? Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio,” George Day, Harvard Business Review, December, 2007.

24. Боріс Гройсберг, Єремія Лі, Джессі Прайс, Дж. Йо-Джуд Чен Корпоративна культура: путівник для лідера. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review. 2019. КМБУКС. С.163-194. С174

25. Cengiz Turkoglu Why Risk? Why Culture? Why Risk Culture? 3 Reasons Why You Should Explore the Risk Culture In Your Organisation. 2019. https://www.linkedin.com/pulse/why-risk-culture-3-reasons-you-should-explore-your-cengiz-turkoglu?trk=public_profile_article_view



ДОДАТКИ



МНС INVESTMENT

UKRAINE

CALZEDONIA

intimissimi

TEZENIS

FALCONERI



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



ОЛЕКСАНДР НІКІТИН
СЕО МНС INVESTMENT



СВІТЛАНА СОРОЧИНСЬКА
Area manager Intimissimi,
Falconeri



АНДРІЙ МАРІНЕНКО
Area manager Tezenis



КАТЕРИНА КОШИК
Area manager Calzedonia

District manager

Сніпробітники магазинів:

Store manager, Administrator, Shop - assistant, Warehouse manager



ПРИНЦИПИ ЛЮДЕЙ МНС

Цінність - основа для дій. Принцип - орієнтир. Коли збився зі шляху, порахуй до десяти. Десять наших принципів підкажуть тобі правильний напрямок в роботі.

1. Не граю для когось, працюю для себе!
2. Досягнення приймаю об'єктивно, поразки - самокритично.
3. У відносинах відповідаю взаємністю. Адже взаємно, означає - довгостроково.
4. Всі мої дії в робочий час спрямовані на досягнення командних цілей. Я і компанія = команда!
5. Керуючи я покращую.
6. Обговорюю, аргументую, поважаю.
7. Мої ідеї гідні щоб їх почули. Мої дії приведуть до виконання мрії.
8. Моя діяльність приносить користь.
9. Головне щоб було цікаво.
10. Завжди є над чим працювати ...

CALZEDONIA

intimissimi

TEZENIS

FALCONERI



Контекст зовнішніх і внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Код ризику	Назва ризику	Причини виникнення і наслідки	Вплив ризику на діяльність підприємства
Зовнішній контекст ризиків			
P1	Коливання курсу валют	Нестабільність економіки і інфляційні процеси в Україні спричиняють нестабільність національної валюти.	Безпосередньо впливає на діяльність підприємств, адже всю сировину воно закуповує в іноземній валюті, а реалізує в національній.
P2	Обмеження сировини	Внаслідок падіння обсягів виробництва текстилю в світі може виникнути дефіцит необхідної кількості тканини.	Текстильний ринок є прямим постачальником для нашого підприємства, а отже і прямим чинником впливу.
P3	Зниження купівельної спроможності населення	Внаслідок збільшення рівня цін та інфляції в країні купівельна спроможність населення знижується.	Компанія продає продукцію, яка не є товаром першої необхідності, відповідно падіння купівельної спроможності населення впливає на обсяг продажу.
P4	Зміна смаків та уподобань клієнтів	Розвиток суспільства відбивається на зміні смаків споживачів, сьогодні популярними стають вироби виготовлені з натуральної сировини.	Зміна смаків впливає на продукцію, яку продає підприємство, неправильна маркетингова політика може спричинити падіння попиту.
P5	Збій у доставці продукції	Через довгі митні процедури на кордоні можуть виникнути затримки в доставці товару.	Компанія закуповує товар у Китаї, а отже напругу залежить від ефективної логістики та тривалості митних процедур.
P6	Введення високих митних квот на ввезення білизни	Уряд України може ввести високі митні ставки на ввезення білизни, таким чином підтримати національне виробництво.	Вплине на рівень цін сировини і готової продукції, яка при збільшенні мита зросте в рази.
P7	Мінливість моди і модних тенденцій	Світові тенденції моди (в основному модні покази) задають тон для уподобань споживача. Ці зміни мають нестійкий характер.	Може завдати збитків компанії, так як випущена колекція може не зійтися з модними тенденціями.
P8	Підвищення цін на текстиль на світовому ринку	У зв'язку з ростом світових цін на сировину може виникнути зростання витрат і цін на текстильну продукцію.	Напругу вплине на кінцеву ціну білизни, і на рівень продаж компанії. Подорожчання продукції може обмежити попит.
Внутрішній контекст ризиків			
P9	Зниження попиту	Закриття магазинів через карантинні обмеження	На початку 2020 року через закриття магазинів на тлі

		спричинило зниження попиту і зменшення обсягів продаж.	карантинних обмежень відбулося критичне падіння обсягів продаж.
P10	Непривабливі умови постачань сировини	Зростання кількості постачальників та обсягу закупок може спричинити різке зростання кредиторської заборгованості, що може вплинути на платоспроможність підприємства в певний період.	Компанія купує продукцію в Китаю і має досить високий рівень кредиторської заборгованості перед своїми постачальниками, так як термін погашення складає 30 днів.
P11	Непривабливі умови поставок готової продукції	Наявність періоду відтермінування розрахунків з клієнтами може спричинити зростання дебіторської заборгованості.	Даний ризик не стосується компанії, так як всі розрахунки в основному проводяться в момент покупки товару.
P12	Загроза банкрутства	Через високий рівень залежності від кредиторів і хиткий фінансовий стан підприємство може стати банкрутом.	Близьким до банкрутства був 2020 рік, так як фінансовий стан компаній був нестабільним.
P13	Напружені стосунки в колективі	Через високу конкуренцію між менеджерами в колективі може виникнути нездорова атмосфера, яка впливає на показники діяльності компанії.	Колектив підприємства повинен мати добросесні відноси і спільно працювати на досягнення загальної цілі компанії.
P14	Плинність кадрів	Через низьку заробітну плату компанія може втрати цінних кадрів, та на пошук нових потрібно багато часу і ресурсів.	Всі працівники повинні бути повністю задоволені своїми умовами праці і матеріальним стимулюванням.
P15	Низький рівень внутрішньої комунікації менеджерів	Через відсутність комунікації і порозуміння між менеджерами компанії можуть виникнути затримки в діяльності компанії.	Всі процеси на підприємстві повинні бути чітко регламентовані і менеджери компанії мають інформувати колег про свої дії.

Джерело: складено автором

Додаток В
Таблиця В 1

Результати експертного опитування ймовірності реалізації зовнішніх і внутрішніх ризиків

Ймовірність реалізації ризику	Експерти									Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Зовнішні ризики										
Коливання курсу валют	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,78
Обмеження сировини	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4,22
Зниження купівельної спроможності населення	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4,67
Зміна смаків та уподобань клієнтів	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2,67
Збій у доставці продукції	3	4	3	2	4	3	3	4	2	3,11
Введення високих митних квот на ввезення білизни	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1,67
Мінливість моди і тенденцій	3	2	4	2	2	3	4	3	2	2,78
Підвищення цін на текстиль на світовому ринку	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3,67
Внутрішні ризики										
Зниження попиту	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3,22
Непривабливі умови постачань сировини	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1,44
Непривабливі умови поставок готової продукції	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2,00
Загроза банкрутства	2	1	3	2	4	2	2	3	2	2,33
Напружені стосунки в колективі	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1,33
Плинність кадрів	2	3	3	2	1	1	2	3	2	2,11
Низький рівень внутрішньої комунікації менеджерів	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2,78

Джерело: результати експертного опитування

Таблиця В 2

Результати експертного опитування сили впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на діяльність підприємства

Ймовірність реалізації ризику	Експерти
-------------------------------	----------

Зовнішні ризики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Середнє значення
Коливання курсу валют	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,78
Обмеження сировини	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3,22
Зниження купівельної спроможності населення	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4,67
Зміна смаків та уподобань клієнтів	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3,44
Збій у доставці продукції	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4,56
Введення високих митних квот на ввезення білизни	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4,33
Мінливість моди і тенденцій	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3,56
Підвищення цін на текстиль на світовому ринку	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3,33
Внутрішні ризики										
Зниження попиту	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
Непривабливі умови постачань сировини	2	1	2	3	1	3	2	3	2	2,11
Непривабливі умови поставок готової продукції	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2,22
Загроза банкрутства	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1,78
Напружені стосунки в колективі	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,56
Плинність кадрів	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3,56
Низький рівень внутрішньої комунікації менеджерів	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4,00

Джерело: результати експертного опитування

Формули для оцінки узгодженості думок експертів

Коефіцієнт конкордації:

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^3(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i} \quad (1)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} \quad (2)$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad (3)$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l) \quad (4)$$

Де n – кількість досліджуваних параметрів; m – кількість експертів; де L – кількість груп зв'язаних рангів; t_l – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Критерій Пірсона:

$$\chi_p^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{m \cdot n(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i} \quad (5)$$

Додаток Д

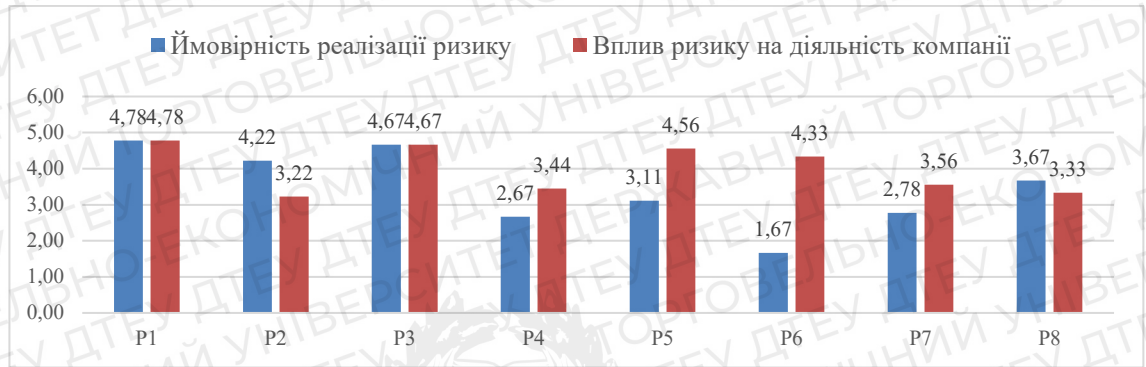


Рис. Д.1. Усереднені результати оцінок зовнішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Джерело: складено і розраховано автором

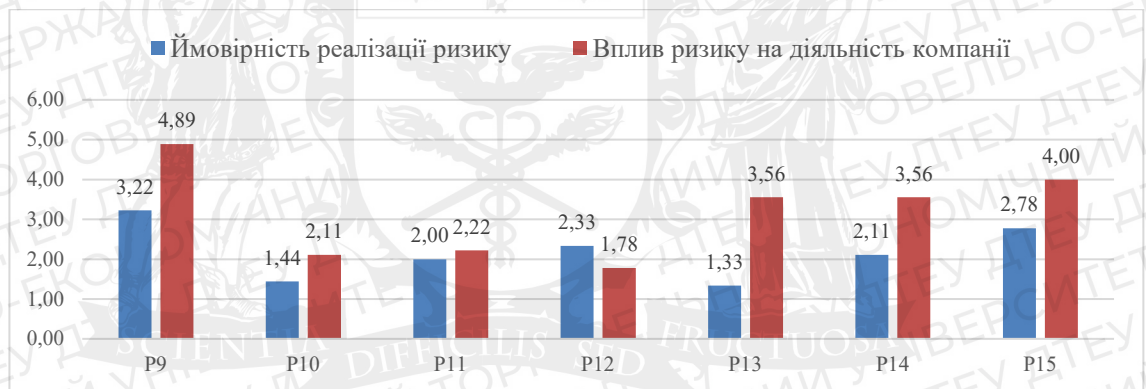


Рис. Д.2. Усереднені результати оцінок внутрішніх ризиків ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Джерело: складено і розраховано автором

Додаток Е

Обґрунтування заходів оброблення критичних ризиків виведення на ринок України продукції

Код ризику	Назва ризику	Заходи впливу на ризик
P1	Коливання курсу валют	Використовувати хеджування для страхування ризиків від несприятливих змін цін на будь-які продукти за контрактами і комерційних операцій, що передбачають поставки (продажу) товарів в майбутніх періодах. Передбачає укладення довгострокових договорів на поставку за фіксованою ціною. Таким чином можна уникнути ризику коливань валютних курсів при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.
P2	Обмеження сировини	Створення резервів сировини. Укладання договорів про спільну діяльність із виробниками сировини. Інтеграція із виробниками сировини. більш широка диверсифікація постачальників сировини для виробництва продукції.
P3	Зниження купівельної спроможності населення	Розробити лінійку продукції для низько цінкових сегментів ринку.
P5	Збій у доставці продукції	Створення резервів продукції. Диверсифікація каналів збуту і постачань продукції. Передача операцій постачання продукції на аутсорсинг.
P8	Підвищення цін на текстиль на світовому ринку	Створення системи резервів на покриття непередбачених витрат. Гнучке управління і адаптація ціноутворення до змін цін на світовому ринку.
P9	Зниження попиту	Розробити маркетингову програму формування лояльності споживача за допомогою використання акційних пропозицій і програму просунення продукції на ринок для розширення обізнаності споживача у властивостях і якості продукції.
P15	Низький рівень внутрішньої комунікації менеджерів	Розробити і затвердити вищим керівництвом форму і терміни звітування і контролю за дотриманням ключових показників успіху компанії з урахуванням ризику. Формувати інформаційну базу всередині компанії для прозорості всіх управлінських рішень під час діяльності.

Джерело: побудовано автором

**Критерії оцінки ризику виведення нової колекції ТОВ «МНС
ІНВЕСТМЕНТ» на ринок України**

Група показників	Позначення	Критерії ризиковості продукту
Ризик існування самого продукту	X1	Наскільки точно характеристики продукту відповідають його опису.
	X2	В якій мірі використання існуючих технологій або матеріалів дозволяє розробити новий продукт.
	X3	Наскільки продукт у своєму остаточному вигляді задовольняє ринок.
Ризик існування ринку для продукту	X4	В якій мірі клієнти мають потребу у продукті або бажання його придбати.
	X5	Наскільки доступний продукт для клієнтів (наприклад, у них вистачає грошей).
	X6	Наскільки достатня кількість потенційних покупців.
	X7	Наскільки клієнти готові до покупки (наприклад, вони готові переключитись на вашу продукцію).
Ризик погіршення конкурентоспроможності продукту	X8	В якій мірі продукт має конкурентні переваги.
	X9	На скільки стійкі конкурентні переваги продукту.
	X10	Наскільки вірогідно, що конкуренти відреагують на появу продукту.
Ризик погіршення конкурентоспроможності підприємства	X11	Наскільки достатньо ресурсів у нас в наявності.
	X12	Керівники мають відповідний досвід та навички.
	X13	Наскільки ринок є зрозумілим і ми вміємо на нього правильно реагувати.
Ризик досягнення необхідної прибутковості продукту	X14	Наскільки передбачувана віддача перевищує обсяг видатків.
	X15	Наскільки допустимий рівень ризиків.
	X16	Наскільки можна контролювати витрати на виробництво, наскільки є можливість їх знижувати.
Ризик існування стратегічного сенсу продукту	X17	Наскільки продукт відповідає нашій загальній стратегії розвитку.
	X18	Наскільки вище керівництво підтримає цей продукт.

Джерело: побудовано за [23]

Додаток К
Таблиця К 1

Експертна оцінка ризику виведення нижньої білизни на ринок України

Позначення	Параметри оцінки ризику	Експерти									Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
X1	Наскільки точно характеристики продукту відповідають його опису	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4,6
X2	В якій мірі використання існуючих технологій або матеріалів дозволяє розробити новий продукт	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2,6
X3	Наскільки продукт у своєму остаточному вигляді задовольняє ринок	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4,6
X4	В якій мірі клієнти мають потребу у продукті або бажання його придбати.	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3,6
X5	Наскільки доступний продукт для клієнтів	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2,7
X6	Наскільки достатня кількість потенційних покупців.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3,3
X7	Наскільки клієнти готові до покупки	4	2	3	3	2	2	3	4	4	3,0
X8	В якій мірі продукт має конкурентні переваги.	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3,1
X9	На скільки стійкі конкурентні переваги продукту.	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3,7
X10	Наскільки вірогідно, що конкуренти відреагують на появу продукту.	2	3	3	2	4	3	2	2	4	2,8
X11	Наскільки достатньо ресурсів у нас в наявності.	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4,4
X12	Керівники мають відповідний досвід та навички.	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4,6
X13	Наскільки ринок є зрозумілим і ми вміємо на нього правильно реагувати.	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4,1
X14	Наскільки передбачувана віддача перевищує обсяг видатків.	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4,6
X15	Наскільки допустимий рівень ризиків.	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3,6
X16	Наскільки можна контролювати витрати на виробництво, наскільки є можливість їх знижувати.	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3,6
X17	Наскільки продукт відповідає нашій загальній стратегії розвитку.	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4,6
X18	Наскільки вище керівництво підтримує цей продукт.	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4,6

Джерело: результати експертного опитування

Таблиця К 2

Експертна оцінка ризику виведення нічної білизни на ринок України

Позна-чення	Параметри оцінки ризику	Експерти									Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
X1	Наскільки точно характеристики продукту відповідають його опису	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,7
X2	В якій мірі використання існуючих технологій або матеріалів дозволяє розробити новий продукт	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3,1
X3	Наскільки продукт у своєму остаточному вигляді задовольняє ринок	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4,2
X4	В якій мірі клієнти мають потребу у продукті або бажання його придбати.	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3,9
X5	Наскільки доступний продукт для клієнтів	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3,3
X6	Наскільки достатня кількість потенційних покупців.	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3,4
X7	Наскільки клієнти готові до покупки	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3,2
X8	В якій мірі продукт має конкурентні переваги.	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3,3
X9	На скільки стійкі конкурентні переваги продукту.	3	2	3	4	3	3	2	4	2	2,9
X10	Наскільки вірогідно, що конкуренти відреагують на появу продукту.	3	1	2	3	2	2	3	3	4	2,6
X11	Наскільки достатньо ресурсів у нас в наявності.	3	4	4	4	5	4	3	3	5	3,9
X12	Керівники мають відповідний досвід та навички.	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4,0
X13	Наскільки ринок є зрозумілим і ми вміємо на нього правильно реагувати.	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3,7
X14	Наскільки передбачувана віддача перевищує обсяг видатків.	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,3
X15	Наскільки допустимий рівень ризиків.	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4,0
X16	Наскільки можна контролювати витрати на виробництво, наскільки є можливість їх знижувати.	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3,2
X17	Наскільки продукт відповідає нашій загальній стратегії розвитку.	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3,8
X18	Наскільки вище керівництво підтримує цій продукт.	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4,2

Джерело: результати експертного опитування

Таблиця К 3

Експертна оцінка ризику виведення одягу для дому на ринок України

Позна-чення	Параметри оцінки ризику	Експерти									Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
X1	Наскільки точно характеристики продукту відповідають його опису	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4,6
X2	В якій мірі використання існуючих технологій або матеріалів дозволяє розробити новий продукт	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3,0
X3	Наскільки продукт у своєму остаточному вигляді задовольняє ринок	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3,4
X4	В якій мірі клієнти мають потребу у продукті або бажання його придбати.	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,6
X5	Наскільки доступний продукт для клієнтів	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2,8
X6	Наскільки достатня кількість потенційних покупців.	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3,2
X7	Наскільки клієнти готові до покупки	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3,3
X8	В якій мірі продукт має конкурентні переваги.	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2,4
X9	На скільки стійкі конкурентні переваги продукту.	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3,2
X10	Наскільки вірогідно, що конкуренти відреагують на появу продукту.	2	2	4	3	2	3	2	2	3	2,6
X11	Наскільки достатньо ресурсів у нас в наявності.	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3,7
X12	Керівники мають відповідний досвід та навички.	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,8
X13	Наскільки ринок є зрозумілим і ми вміємо на нього правильно реагувати.	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3,0
X14	Наскільки передбачувана віддача перевищує обсяг видатків.	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3,4
X15	Наскільки допустимий рівень ризиків.	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2,7
X16	Наскільки можна контролювати витрати на виробництво, наскільки є можливість їх знижувати.	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2,9
X17	Наскільки продукт відповідає нашій загальній стратегії розвитку.	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3,1
X18	Наскільки вище керівництво підтримує цей продукт.	4	3	2	2	3	4	2	3	3	2,9

Джерело: результати експертного опитування

Таблиця К 4

Експертна оцінка ризику виведення купальних костюмів на ринок України

Позначення	Параметри оцінки ризику	Експерти									Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
X1	Наскільки точно характеристики продукту відповідають його опису	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4,6
X2	В якій мірі використання існуючих технологій або матеріалів дозволяє розробити новий продукт	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2,9
X3	Наскільки продукт у своєму остаточному вигляді задовольняє ринок	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3,2
X4	В якій мірі клієнти мають потребу у продукті або бажання його придбати.	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2,4
X5	Наскільки доступний продукт для клієнтів	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2,8
X6	Наскільки достатня кількість потенційних покупців.	3	4	2	2	3	2	4	3	3	2,9
X7	Наскільки клієнти готові до покупки	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2,6
X8	В якій мірі продукт має конкурентні переваги.	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2,8
X9	На скільки стійкі конкурентні переваги продукту.	3	3	2	2	3	2	3	4	2	2,7
X10	Наскільки вірогідно, що конкуренти відреагують на появу продукту.	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2,2
X11	Наскільки достатньо ресурсів у нас в наявності.	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3,4
X12	Керівники мають відповідний досвід та навички.	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3,1
X13	Наскільки ринок є зрозумілим і ми вміємо на нього правильно реагувати.	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2,4
X14	Наскільки передбачувана віддача перевищує обсяг видатків.	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2,8
X15	Наскільки допустимий рівень ризиків.	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3,6
X16	Наскільки можна контролювати витрати на виробництво, наскільки є можливість їх знижувати.	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3,2
X17	Наскільки продукт відповідає нашій загальній стратегії розвитку.	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2,7
X18	Наскільки вище керівництво підтримує цей продукт.	2	1	1	2	3	2	1	2	3	1,9

Джерело: результати експертного опитування

Оцінка ризиків основних груп продуктів ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Показ- ники	Параметри оцінки ризику	Стратегічні зони господарювання компанії			
		Нижня білизна	Нічна білизна	Одяг для дому	Купальні костюми
Чи це реально? G ₁					
Ризик існування продукту					
X1	Наскільки точно характеристики продукту відповідають його опису	4,6	4,7	4,6	4,6
X2	В якій мірі використання існуючих технологій або матеріалів дозволяє розробити новий продукт	2,6	3,1	3,0	2,9
X3	Наскільки продукт у своєму остаточному вигляді задовольняє ринок	4,6	4,2	3,4	3,2
Ризик існування ринку для продукту					
X4	В якій мірі клієнти мають потребу у продукті або бажання його придбати.	3,6	3,9	3,6	2,4
X5	Наскільки доступний продукт для клієнтів	2,7	3,3	2,8	2,8
X6	Наскільки достатня кількість потенційних покупців.	3,3	3,4	3,2	2,9
X7	Наскільки клієнти готові до покупки	3,0	3,2	3,3	2,6
	G ₁	3,46	3,70	3,41	3,05
Чи варто цим займатись? G ₂					
Ризик погіршення конкурентоспроможності продукту					
X8	В якій мірі продукт має конкурентні переваги.	3,1	3,3	2,4	2,8
X9	На скільки стійкі конкурентні переваги продукту.	3,7	2,9	3,2	2,7
X10	Наскільки вірогідно, що конкуренти відреагують на появу продукту.	2,8	2,6	2,6	2,2
Ризик погіршення конкурентоспроможності підприємства					
X11	Наскільки достатньо ресурсів у нас в наявності.	4,4	3,9	3,7	3,4
X12	Керівники мають відповідний досвід та навички.	4,6	4,0	3,8	3,1
X13	Наскільки ринок є зрозумілим і ми вміємо на нього правильно реагувати.	4,1	3,7	3,0	2,4
	G ₂	3,8	3,4	3,1	2,8
Чи можемо ми виграти? G ₃					
Ризик досягнення необхідної прибутковості продукту					
X14	Наскільки передбачувана віддача перевищує обсяг витратків.	4,6	4,3	3,4	2,8
X15	Наскільки допустимий рівень ризиків.	3,6	4,0	2,7	3,6

X16	Наскільки можна контролювати витрати на виробництво, наскільки є можливість їх знижувати.	3,6	3,2	2,9	3,2
Ризик існування стратегічного сенсу продукту					
X17	Наскільки продукт відповідає нашій загальній стратегії розвитку.	4,6	3,8	3,1	2,7
X18	Наскільки вище керівництво підтримує цей продукт.	4,6	4,2	2,9	1,9
	G3	4,2	3,9	3,0	2,8
Інтегральна оцінка ризику		4,41	3,8	3,7	3,2

**Результати оцінки узгодженості думок експертів при визначенні ризику
виведення основних груп продуктів на ринок України**

Коефіцієнти	Види продукції			
	Нижня білизна	Нічна білизна	Одяг для дому	Купальні костюми
Коефіцієнт конкордації	0,67 середня узгодженість	0,38 слабка узгодженість	0,39 слабка узгодженість	0,44 слабка узгодженість
Коефіцієнт Пірсона для числа ступенів свободи $K = n-1 = 18-1 = 17$ при рівні значимості $\alpha = 0.05$	102,39	57,97	60,22	67,23
Коефіцієнт Пірсона табличний	27,58711	27,58711	27,58711	27,58711
Висновок про випадковість коефіцієнта конкордації	Не випадковий, отримані результати мають зміст і можуть використовуватись для дослідження			

Джерело: пораховано автором

Система параметрів управління ризиками ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Параметри управління ризиком	Індикатори ризику
Фактори успіху компанії	А ₁ демократичність цін; А ₂ трендовість моделей; А ₃ натуральність тканин; А ₄ якість продукції; А ₅ наявність товарів різних цінових категорій; А ₆ відомість бренду; А ₇ рекламні кампанії; А ₈ рівень ефективності менеджменту; А ₉ наявність мережі магазинів по Україні; А ₁₀ інноваційність продукції.
Групи ризиків	Глобалізаційні ризики: В ₁ порушення надійності і фінансового стану постачальників (фабрик); В ₂ затримки і складності в логістиці; В ₃ вплив світових тенденцій на формування попиту і цін.
	Ризик дизайну: В ₄ невизначеність світових модних тенденцій; В ₅ невідповідність очікуванням споживача; В ₆ вимоги до якості не забезпечені.
	Торговельні ризики: В ₇ незначна концентрація точок продажу; В ₈ недостатньо широкий асортимент; В ₉ зростання витрат на логістику; В ₁₀ низький рівень компетенцій персоналу.
	Ринкові ризики: В ₁₁ невизначеність коливань курсу валют; В ₁₂ обмеження якості і кількості сировини; В ₁₃ зниження купівельної спроможності населення.
Сфера діяльності	Х ₁ логістика; Х ₂ менеджмент-маркетинг; Х ₃ роздрібна торгівля; Х ₄ оптова торгівля.
Методи впливу на ризики	У ₁ консолідація ланцюга (диверсифікація) поставок; У ₂ оптимізація витрат; У ₃ створення системи резервів; У ₄ аутсорсинг; У ₅ компенсування ризику; У ₆ активний маркетинг.

Джерело: складено автором