



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
«24» лютого 2024 р

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПП
«ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Боярчука Олега Олеговича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук, ст. викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Кульчицький Іван Іванович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

к. і. н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Процак Катерина Володимирівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів – 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

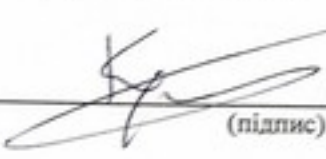
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Студента Боярчука О.О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Кульчицький І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Гураж К.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Боярчуку Олегу Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Керівник роботи Кульчицький Іван Іванович

кандидат економічних наук, ст. викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 Системна модель управління ризиками

Рис. 2.6 Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень на ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень-червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2023 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>Січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>Лютий 2024 р.</i>	

Студент


(підпис)

Боярчук О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Кульчицький І.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Боярчук О. Удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві

В магістерській роботі розглянуто теоретичні підходи управління ризиками на підприємстві. Зокрема, розкрито сутність поняття «ризика» та основні їх види, представлено основні методи аналізу ризиків та їх запобігання. Об'єктом дослідження є ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», підприємство, яке займається оптовою дистрибуцією електротехнічної продукції. У магістерській роботі проведено SWOT-аналіз, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що обумовлюють ризики ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». Здійснено характеристика ринку електротехнічної продукції. Виявлено, що характерною особливістю української електротехнічної галузі є її горизонтальна інтеграція.

Побудовано бізнес-модель ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» та розроблено пропозиції щодо її адаптації до нових умов та вдосконалення основних бізнес-процесів. Розроблено алгоритм прийняття стратегічних маркетингових рішень на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» в умовах ризиків, пов'язаних з діяльністю під час війни. Здійснено ідентифікацію та оцінку маркетингових ризиків. Розроблено програму управління ризиками, яка сприятиме вдосконаленню процесу управління ризиками на даному підприємстві.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, електротехнічна продукція, методи аналізу ризиків

ANOTATION

Boyarchuk O. Improving the risk management process at the enterprise

The master's thesis considers theoretical approaches to risk management in the enterprise. In particular, the essence of the concept of "risks" and their main types are disclosed, the main methods of risk analysis and their prevention are presented. The object of the study is PE "PE" VEB-TECHNOLOGIES, "an enterprise that is engaged in the wholesale distribution of electrical products. In the master's work, a SWOT analysis was carried out, internal and external factors that determine the risks of PE VEB-TECHNOLOGIES were analyzed. The characteristic of the market of

electrical products is carried out. It is revealed that a characteristic feature of the Ukrainian electrical industry is its horizontal integration.

The business model of PE "PE" VEB-TECHNOLOGIES "was built and proposals for its adaptation to new conditions and improvement of basic business processes were developed. The algorithm for making strategic marketing decisions at the PE "PE" VEB-TECHNOLOGIES "in the conditions of risks associated with activities during the war. Marketing risks were identified and assessed. A risk management program has been developed that will help improve the risk management process at this enterprise.

Keywords: risks, risk management, electrical products, methods of risk analysis

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Сутність поняття «ризика» та основні їх види	11
1.2 Теоретичні засади управління ризиками на підприємстві	17
1.3 Основні методи аналізу ризиків та їх запобігання	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	33
2.1 Організаційно-економічна та функціональна характеристика ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».	33
2.2 Характеристика ринку електротехнічної продукції	51
2.3 Аналізування внутрішніх та зовнішніх факторів, що обумовлюють ризики ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»	56
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»	64
3.1 Напрямки удосконалення системи управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»	64
3.2. Управління кіберризиками в діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»	75
3.3 Формування програми управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»	82
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Ризики завжди супроводжують будь-яку економічну діяльність та впливають на сучасні умови господарювання підприємницьких структур. Наявність значної кількості різноманітних ризиків, під впливом яких знаходиться керівництво підприємств промисловості та з урахуванням яких воно змушене приймати управлінські рішення визначило актуальність обраної теми дослідження.

Численні теоретичні і, як наслідок, практичні аспекти управління різноманітними ризиками, що супроводжують функціонування промислових підприємств, розглядалися в працях Б. Барклі, Р. Дембо, С. Друї, М. Френкель, П. Хопкін та інших зарубіжних дослідників, а невдовзі також і у працях численних вітчизняних учених В. Данчука, В. Немченко, Т. Письменної, А. Свідерської, К. Семенової, К. Тарасової та інших дослідників.

Переважає кількість характеристик, що визначають сутність ризику, пов'язують його з ймовірністю здійснення та з можливістю завдання їм збитків, що корелюється із визначенням ризику як частини невизначеності. Усі дії, що відбуваються під час процесу управління ризиками, повинні піддаватися безперервному моніторингу і перебувати під постійним контролем керівництва компанії. Ризики необхідно оцінювати з урахуванням специфіки не тільки суб'єкта господарювання, але економічної системи, в яку він інтегрований. Необхідно розглядати ризики як динамічну величину, здатну впливати на суб'єкт як негативним, так і стимулюючим чином. Ризик-менеджмент на промислових підприємствах має бути орієнтований як на виявлення причин виникнення різноманітних ризиків, так і використання всіх чинників, що дозволяють забезпечити оптимальний розвиток промислового підприємства в умовах економічної невизначеності.

Отже, кожна організація існує, щоб створювати вартість для клієнтів, які зацікавлені в її діяльності. Проте всі види організацій, бізнес-структур зіштовхуються з невизначеністю в процесі функціонування. Актуальність впровадження системи управління ризиками підприємства як складової

корпоративного управління полягає у необхідності вимірювання та аналізі рівня невизначеності, обґрунтуванні рівня ризику, який бізнес готовий прийняти або не прийняти, обравши доцільну стратегію реагування на подію.

Актуальність поставленої проблеми, її теоретична значимість і практична цінність зумовили вибір теми магістерської роботи.

Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками сучасного підприємства.

У відповідності з метою в магістерській роботі поставлені наступні завдання:

- надати загальну характеристику ТДВ «ПП «Веб-технології»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ПП «Веб-технології»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТДВ «ПП «Веб-технології»;
- здійснити характеристику ринку електротехнічної продукції;
- провести аналіз організації та контролю прийняття управлінських рішень щодо ефективного управління ризиками;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління кіберризиками на підприємстві;
- сформувати програму управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Об'єктом дослідження є ТДВ «ПП «Веб-технології».

Предмет дослідження – підвищення ефективності системи управління ризиками на ТДВ «ПП «Веб-технології».

Для вирішення теоретичних і прикладних завдань використовувалися загальнонаукові методи дослідження, включаючи методи системного аналізу і синтезу, індуктивний і дедуктивний методи пізнання, моделювання, метод класифікацій, системний, функціональний і процесний підходи до управління. Для розкриття змісту основних понять використовувалися методи термінологічного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення, класифікації.

Для розробки методичного підходу до підвищення ефективності системи мотивації персоналу використовувалися методи системного аналізу, узагальнень, експертних оцінок, спостереження, кореляційно-регресійного аналізу.

Практична значущість дослідження полягає в методологічному обґрунтуванні та розробці організаційно-методичних і науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління ризиками на ТДВ «ПП «Веб-технології» із використанням економіко-математичного моделювання та інноваційних методів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «ризик» та основні їх види

Ризик як економічна категорія має різні трактування в сучасній економічній літературі, це в свою чергу приводить до деякого ускладнення вивчення цього поняття. Науковці найчастіше розглядають поняття «ризик» як певну дію, імовірність, подію, невизначеність, негативну ситуацію. Отже, розглянемо детальніше сутність поняття «ризик»

Ризик - важливий інструмент зняття невизначеності в суспільстві, його необхідно враховувати під час прийняття рішень для уникнення потенційних фінансових, матеріальних чи трудових втрат. А ще ризик є невіддільною складовою ринкових відносин і стимулятором науково-технічного та суспільного прогресу. Поняття «ризик» має тривалу історію. Слово «ризик» походить від грецького слова «ridsicon» – скеля; в італійській мові «risico» – небезпека; у французькій мові – «risque» – загроза, ризикувати, в латинському «risicare», що означає «зважитися» [1]. Вітчизняні вчені-економісти розглядають «ризик» як категорію з різних сторін, але можна відзначити певну схожість у визначеннях. Більшість науковців пов'язують ризик з невизначеністю та витратами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ризик»

Джерело	Сутність поняття
Бондар О.В. [2]	ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг. Він характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів
А.О. Старостіна; В.А. Кравченко [1]	Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Ризик наявний практично в усіх діях людини. Якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) стосовно того, які саме результати ми отримаємо

<i>Продовження таблиці 1.1</i>	
Шепеленко О.В. [3]	спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід
Тюленєва Ю.В. [4]	категорія відтворювання в ринковій економіці, він пов'язаний з кожним етапом, елементом, ланкою господарської діяльності, починаючи від створення умов виробництва (закупівлі сировини, матеріалів, устаткування, найму робочої сили) і кінчаючи виробництвом товарів і послуг і їх реалізацією
О.О. Карась, В.В. Вертель [14]	Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій
Донець Л.І., Романенко Н.Г. [5]	ризик – це ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у разі невдачі
Савченко О.Р. [6] та Мельника Л.Г. [7, с. 389]	під ризиком слід розуміти «ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення визначеної виробничої і фінансової діяльності»
Кузьмін О.Є. [8]	небезпеку виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами
Сахарцева І.І. та Шляга О.В. [9, с. 455]	ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в результаті невдачі
Варналій З.С., Сизоненко В.О. [10]	ризик, який виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів. У кожній сфері підприємницької діяльності ризик пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця. Це можуть бути матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси
COSO, Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея [4]	Ризик – це вірогідність виникнення події, яка завдасть негативний вплив на досягнення поставлених цілей

Джерело: складено автором за [2; 3; 4; 5; 6; 7, с. 389; 8; 9, с. 455; 10]

Поняття ризику, представлені в таблиці 1.1, не суперечать між собою, а доповнюють одне одного, розширюючи зміст, та сама суть ризику проявляється у функціях, які ним виконуються: захисних, стимулюючих та соціально-економічних.

Отже, на сьогодні в управлінській науці не існує єдиного визначення поняття "ризик" (таблиця 1.1) . Серед найчастіше використовуваних визначень, ризик трактують як:

- вірогідну можливість отримання сприятливих або несприятливих результатів майбутніх подій індивіда;
- потенційну майбутню подію, реалізація якої може призвести до певних втрат;
- загрозу того, що певна подія або дія вплине негативним чином на потенційні можливості підприємства у досягненні поставленої мети;
- невизначеність, пов'язану з прийняттям рішень, реалізація яких відбудеться через певний час;
- невизначеність щодо виникнення втрат;
- стан невизначеності в економічних відносинах, який припускає одержання як позитивного, так і негативного результату діяльності підприємства;
- невизначеність, мінливість доходів, отримуваних на вкладений капітал;
- невизначеність, пов'язану з ймовірністю виникнення в ході реалізації проєкту несприятливих ситуацій та наслідків.

Ризики класифікують за різними ознаками:

- за масштабністю – глобальний та локальний;
- за аспектами – соціальний, юридичний, економічний, психологічний тощо;
- щодо об'єктивності чи суб'єктивності питань – ризик з об'єктивною або суб'єктивною вірогідністю;
- за ступенем насиченості ризику – мінімальний, допустимий, середній, максимальний, критичний;
- за типом – обґрунтований, необґрунтований, небезпечний;
- за часом прийняття рішень – випереджений, вчасний, запізній;
- за чисельністю – індивідуальний або груповий;

– за ситуацією прийняття рішень – ризик в умовах невизначеності (стохастичний), в умовах конфлікту (конкуруючий), в умовах нечітких вимог (розпливчатий), комплексний.

Крім того розрізняють такі види ризиків:

1. Економічні та фінансові ризики: кредитні ризики; інвестиційні ризики (оцінка надійності та прибутковості інвестицій); ризик страхування і перестрахування (оцінка ризику страхового випадку).

2. Проектні ризики.

3. Технічні ризики (ризик для всіх типів інженерних споруд, включаючи матеріали та конструкції).

4. Операційні ризики.

5. Політичні ризики.

6. Соціальні ризики.

7. Ризики безпеки навколишнього середовища.

8. Бізнес-ризики, які можуть мати такі підкатегорії, як:

- маркетинговий ризик (створення товару, на який відсутній попит);
- стратегічний ризик (створення продукту, який більше не вписується в бізнес-стратегію компанії);
- ризик управління (втрата керівництвом підтримки проекту через зміну фокусу або зміну людей);
- бюджетний ризик (недотримання бюджету, неприбутковість проекту/підприємства).

Підприємницький ризик – це діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з боротьбою з невизначеністю при неминучому виборі, але при можливості оцінки вірогідності невдач, відхилення від мети та досягнення потрібного результату, що містяться у вибраних альтернативах всіх видів господарської діяльності. Вперше класифікація ризиків представлена в працях Д.М. Кейнса (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація підприємницьких ризиків за Д.М. Кейнсом

Вид ризику	Характеристика
Ризик інфляції	пов'язаний з можливим зменшенням цінності грошової одиниці і дозволяє зробити висновок про те, що грошова позика завжди менш надійна, ніж реальне майно. Інфляція негативно відображається на інвестуванні засобів (особливо в довгостроковій перспективі) і ставить боржників в привілейоване положення в порівнянні з кредиторами.
Ризик підприємця або позичальника	виникає тільки тоді, коли в оборот прямують власні гроші і підприємець сумнівається, чи вдасться йому дійсно одержати ту вигоду, на яку він розраховує
Ризик кредитора	зустрічається там, де практикуються кредитні операції, і пов'язаний з сумнівом в обґрунтованості наданого довір'я у разі навмисного банкрутства або спроб боржника відхилитися від виконання власних зобов'язань. Сумнів може викликати також достатність забезпечення позики у разі мимовільного банкрутства позичальника, коли розрахунки на отримання передбачуваного доходу не виправдовуються.

Джерело: [37]

На думку Д.М. Кейнса, всі ці види підприємницьких ризиків вимагають попередньої кількісної і якісної оцінки. При визначенні основних понять в області класифікації підприємницьких ризиків розрізняють власне підприємницькі ризики і систему підприємницьких ризиків. Останнє поняття набагато ширше: крім власне підприємницьких ризиків розглядаються питання менеджменту ризиками, страхування підприємницьких ризиків, розподіли ризику по суб'єктах, зміни ризикових умов і ін.

Основними ризиками, при всій їх різноманітності, основними вважаються виробничі, інноваційні та інвестиційні, фінансові та маркетингові.

Виробничими вважаються ризики, що стосуються зупинки виробництва, неритмічності роботи, в тому числі через сезонність, а також через природній вплив (стихійні біди, катастрофи, пожежі та ін.). Інвестиційними ризиками називаються ті ризики, що мають вплив на стадіях підготовки та реалізації проекту. Для фінансових ризиків головним проявом є банкрутство. Недоотримання доходу, операції з цінними паперами, банківські операції, ліквідність банку та ін. – все це стосується фінансових ризиків.

Найнебезпечніший ризик для будь-якого підприємства – це ризик банкрутства, тобто неспроможності організації в задоволенні вимог кредиторів та сплаті обов’язкових платежів державі.

Ідентифікація ризиків дає можливість встановити межі управління ризиками також вона передбачає з’ясування контексту ризику, зокрема визначення внутрішніх і зовнішніх параметрів сфери дії і критеріїв ризиків. Але передусім необхідно усвідомити сутність елементів ідентифікації ризику (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3

Характеристика елементів ідентифікації ризиків

Елементи ідентифікації ризиків	Сутність та характеристика
ризикова подія	поява чи зміна певного явища чи сукупності обставин
причини ризику	джерело настання ризикової ситуації
чинники ризику	умови за яких виявляються причини ризику що ризикових ситуацій
ризикова ситуація	подія яка зумовлена причинами і чинниками ризику що може призвести до негативних або позитивних наслідків
вид ризику	джерело настання ризикової ситуації (визначає хто із зацікавлених сторін є ініціатором виникнення ризикової ситуації)
метод виявлення	спосіб становлення ризикової ситуації
наслідки	результати наслідкової ситуації у разі її реалізації
ймовірність	кількісна міра вірогідності настання події (визначається числом від 0 до 1, де 0 - неможливість події, а 1 - її обов'язковість
вірогідність	можливість настання події
тяжкість	міра впливу події на діяльність організації та або причетної сторони
Вразливість	внутрішня властивість активу, яка свідчить про чутливість до впливу, що спричиняється джерелом ризику, внаслідок чого може настати подія з її наслідками

Джерело: [24]

Аналіз цих визначень ризику дозволяє виділити основні його функції та характеристики:

— Ймовірність та наслідки. Очевидно, що деякі визначення, в трактуванні поняття "ризик" зводяться до характеристики факторів ризику, оцінюючи ймовірність настання ризикової події, а інші визначення, підходять

до характеристики ризику більш комплексно, з урахуванням як ймовірності прояву ризику, так і наслідків настання ризикової події.

— Небезпеки та загрози. При визначенні цього поняття, деякі експерти ставлять знак рівності між ризиком та загрозою. Уточнимо, що загроза — це подія з низькою ймовірністю реалізації, але з високим рівнем негативних наслідків та складністю прогнозування ймовірності настання.

— Ризик як оцінка ймовірності очікуваної події в умовах нестійкої, схильної до частих змін кон'юнктури.

— Порівняння лише негативних результатів. Дехто розглядає ризик як можливість реалізації лише негативних подій, тоді як інші приймають до уваги всі ознаки, що характеризують настання ризикової події, а саме, як загрози, так і можливості.

— Ризик пов'язаний з прибутковістю та втратами. В цьому випадку ризик трактується як ймовірність досягнення очікуваного результату від конкретної діяльності, що визначається впливом випадкових факторів, які супроводжують її на всіх етапах розвитку, незалежно від напрямку застосування.

1.2 Теоретичні засади управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками – діяльність, метою якої є зниження чи компенсація шкоди для об'єкта під час настання несприятливих подій та визначення можливих шляхів протистояння ситуаціям і забезпечення стійкості.

Об'єктом управління ризиками є проведення господарської діяльності в умовах невизначеності та відносини, що виникають між суб'єктами господарювання у процесі ліквідації чи здійснення ризику.

Суб'єкт управління ризиками – це співробітники організації (менеджери, аналітики) чи залучені спеціалісти, що займаються такими питаннями, які продумують різні можливі варіанти розвитку подій та здійснюють диверсифікацію ризиків для максимально ефективної роботи підприємства.

Процес управління ризиками – це прагнення забезпечити підприємство від таких обставин, які могли би стати загрозою для його функціонування. Метою такого управління є виявлення, аналіз та вплив на всі такі загрози (ризики), які виникають на шляху діяльності організації, а також розроблення планів для збільшення вартості її активів. Саме тому керівництво повинно проводити якісну політику у сфері аналізу ринку та прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Найактуальнішим питанням у теорії управління ризиками є питання, який же процес управління ризиками, що ж зробити для мінімізації їх на підприємстві.

Тому розглянемо основні етапи для організації процесу управління ризиками: 1. Інформаційно-аналітичний етап, на якому необхідно зібрати, обробити, передати та якісно проаналізувати інформацію, яка може оцінити широке коло загроз та ризиків.

2. Визначення контексту ризику для постановки стратегічних і тактичних цілей компанії.

3. Якісний аналіз ринку для виявлення факторів утворення ризиків, розпізнавання можливих небезпек та їх наслідків чи впливу на підприємство.

4. Кількісний аналіз ринку дає змогу прорахувати рівень ризику і рівень впливу на діяльність організації.

Для того щоб максимально ефективно забезпечити підприємство від збитків, функції управління ризиком мають виконувати всі підрозділи організації. Наприклад, бухгалтерія розробляє бюджет, маркетинговий відділ – прогнозує небезпечні характеристики продукції, відділ кадрів – вирішує питання підбору кваліфікованого персоналу тощо. Адже прийняття управлінських рішень на всіх ланках підприємства тісно пов'язане з можливими ризиками.

Управління ризиками – це область управління, орієнтована на аналіз і зниження ризику, з використанням різних методів і прийомів запобігання ризиків шляхом усунення існуючих або виявлення майбутніх чинників, що підвищують ризик.

Принципи, що забезпечують максимально дієву систему управління ризиками: – осмислення прийняття ризиків;

– відповідальність кожного, хто займався питанням ліквідації ризиків на підприємстві;

– об’єктивність, точність та достовірність отриманої інформації;

– розгляд питання управління ризиками на всіх рівнях підприємства;

– врахування всіх факторів, що впливають на управління ризиками;

– пошук нових методів та підходів для мінімізації ризиків.

Прийняття управлінського рішення взаємопов’язане з компонентами системної моделі управління ризиками (рис. 1.1). Система управління ризиками повинна бути заснована на наступних компонентах:

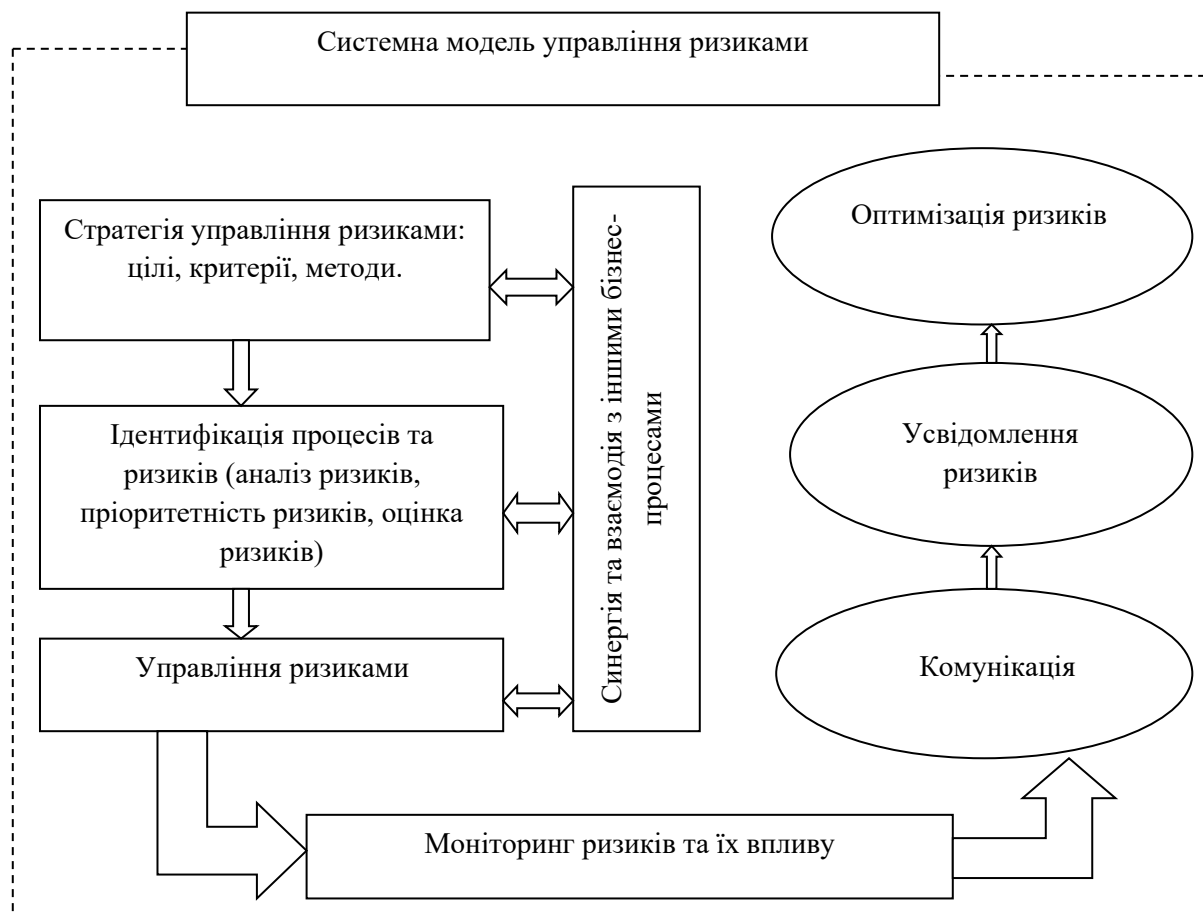


Рис. 1.1 Системна модель управління ризиками

Джерело: складено на основі [19, 28]

1. Стратегія управління ризиками заснована на знанні потенційних загроз. Невід'ємною частиною стратегії є визначення процедур і методів, використовуваних при аналізі ризиків та формулюванні заходів і реалізації змін. Необхідно розробити стратегію в організації і прагнути до її загального розуміння і прийняття.

2. Ідентифікація процесів та ризиків. Аналіз ризиків – одна з найпоширеніших складових корпоративного управління. Вони включають ідентифікацію процесів та факторів ризику, аналіз виявлених ризиків, ідентифікацію джерел, причинно-наслідкових зв'язків, взаємозв'язків, ефективності превентивних і захисних заходів та можливих наслідків. Результатом аналізу є розстановка пріоритетів відповідно до ступеня ризику для організації, для процесів, людей, економічних результатів.

3. Управління ризиками. Основною метою даного компоненту є запобігання несприятливій події і зменшення її наслідків – план заходів, визначення критичних чинників успіху або умов, забезпечення ефективного виконання поставлених завдань, пошук необхідних ресурсів (людських, фінансових, інформаційних, методологічних).

4. Моніторинг ризиків і їх впливу. Аналіз ризиків може проводитися одноразово. Проте, постійний моніторинг ризиків як системний інструмент корпоративного управління більш вигідний і ефективний. 5. Оптимізація (комунікація та усвідомлення ризиків) корпоративної системи управління ризиками. Результати моніторингу ризиків повинні використовуватися на постійній основі для поліпшення процедур управління ризиками.

Система управління ризиками повинна забезпечити досягнення таких цілей:

- забезпечити надійний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризиків та їх взаємозв'язків із метою оптимізації їх впливу на роботу підприємства;
- рішення щодо ризику повинні відповідати стратегії діяльності підприємства;

- очікувана дохідність повинна компенсувати витрати на антикризові заходи;

- фінансові витрати на антикризові заходи повинні відповідати розмірам збитків, на які наражається підприємство;

Узагальнюючи досвід [1-5; 7-11] сучасних досліджень у галузі управління ризиками доцільно сформулювати ключові умови, за яких цей процес буде найбільш ефективним між різними елементами системи:

1) Управління ризиками має відповідати вимогам системності, що дозволяє не тільки моделювати процеси функціонування в рамках суб'єкта господарювання, а й інтегрувати модель суб'єкта у зовнішнє середовище, встановлювати, характеризувати та оцінювати зв'язки з іншими господарюючими та регулюючими суб'єктами.

2) Управління ризиками може бути ефективним лише за наявності точної, достовірної, повної та актуальної інформації, на підставі якої приймаються управлінські рішення. Аналізуючи роль інформації в прийнятті управлінських рішень, слід зазначити, що проблеми, пов'язані з невизначеністю, виникають не тільки за нестачею інформації, але й за її надлишком. Нестача інформації може завадити побачити весь спектр взаємозв'язків між елементами системи у визначеній ситуації. А надлишок інформації викликає навантаження аналітичного процесу через виникнення великої різноманітності зв'язків між різними елементами системи. В результаті в обох випадках потрібне проведення роботи з оптимізації інформації під завдання, оскільки для прийняття рішень потрібна тільки релевантна інформація.

3) Наявність точного інструментарію вимірювання ризику. Можливість кількісної оцінки ймовірності реалізації подій дозволяє кардинально розрізняти ситуацію ризику та ситуацію невизначеності. Оскільки ризикова ситуація постає як різновид невизначеності, у межах можна визначити ймовірність реалізації управлінських рішень з урахуванням впливу екзогенних і ендогенних чинників. У ризикових ситуаціях необхідна кількісна оцінка наслідків прийнятих рішень, що неможливо зробити за невизначеності. Ризикуючи,

доцільно обрати таку альтернативу, яка з найбільшою мірою ймовірності дозволить досягти бажаних результатів.

Ризик, будучи інтегральною величиною, поєднує як ймовірність реалізації рішення, так і його наслідки. Головним завданням є визначення рівня ризику, оскільки не можна прийняти оптимальне рішення, поки ризик не оцінений.

4) Наявність системи адаптації до умов конкретного підприємства результатів аналізу досвіду управління ризиками інших суб'єктів господарювання. Це пов'язано з тим, що за деяких ризиків єдиним способом виміру залишається їх суб'єктивний спосіб оцінювання. Традиційним підходом залишається самоідентифікація ризиків, що безперервно наводиться персоналом компаній. Тому провідні західні промислові підприємства регулярно здійснюють спеціальні збори щодо мозкових штурмів та виявлення найбільш небезпечних ризиків. Це свідчить, що у цей час аналіз досвіду підприємств є найважливішим елементом процесу виявлення ризику.

5) Наявність системи моніторингу ризиків та результатів реалізації антиризикових заходів. Систему моніторингу управління ризиками утворюють сукупність зовнішніх і внутрішніх індикаторів ризиків, адаптивна система класифікації ризиків та виявлення формування нових, невідомих раніше видів ризиків, сукупність критеріїв, згідно з якими ранжуються ризики та приймаються певні управлінські рішення, інструменти вимірювання екзогенних та ендогенних ризикових факторів зовнішнього середовища та галузі діяльності господарюючого суб'єкта.

6) Управління ризиками має бути організоване таким чином, щоб не лише мінімізувати негативні наслідки управлінських рішень в умовах невизначеності, а й найефективніше використовувати сприятливі умови. Тобто, управління ризиками має включати систему управління ризиком мінімізації втраченої вигоди.

7) Управління ризиками має включати аналітичний інструментарій, що дозволяє виявляти прихований економічний, виробничий та інноваційний потенціали підприємства.

Таким чином, доцільно відзначити необхідність реалізації комплексного підходу до управління ризиками не тільки в рамках одного господарюючого суб'єкта, а й у сукупності утворених секторів і галузей економічної та виробничої діяльності. Переважна кількість характеристик, що визначають сутність ризику, пов'язують його з ймовірністю здійснення та з можливістю завдання їм збитків, що корелюється із визначенням ризику як частини невизначеності. Усі дії, що відбуваються під час процесу управління ризиками, повинні піддаватися безперервному моніторингу і перебувати під постійним контролем керівництва компанії.

Ризики необхідно оцінювати з урахуванням специфіки не тільки суб'єкта господарювання, але економічної системи, в яку він інтегрований. Також необхідно розглядати ризики як динамічну величину, здатну впливати на суб'єкт як негативним, так і стимулюючим чином.

1.3 Основні методи аналізу ризиків та їх запобігання

Ключовими елементами при побудові системи управління ризиками є підходи, моделі та методологія управління ризиками. У сучасній літературі вони висвітлені дуже фрагментарно і, зазвичай, зводяться до типової методології управління ризиками [12]. Можна виділити три основні підходи до управління ризиками на підприємствах [13]:

- 1) активний, при реалізації якого дії підприємства орієнтовані на попередження ризикових подій, здійснення моніторингу та контролю за ризиками;
- 2) адаптивний, основу якого складає адаптація виробничо-господарської діяльності підприємства до поточної ситуації;

3) консервативний, що передбачає поглинання підприємством або його партнерами вже реалізованих ризиків та їх наслідків.

У науковій літературі методи управління ризиками прийнято розглядати з різних позицій. У таблиці 1.4 наведені змістовні аспекти різних типів методів управління ризиками. Їх аналіз дозволяє стверджувати, що загальною їх спрямованістю є мінімізація ризиків і їх наслідків.

Таблиця 1.4

Типологія методів управління ризиків

Тип методів управління ризиками	Зміст
Ухилення від ризику	Свідома відмова від прийняття рішень, які будь-яким чином сприятимуть виникненню ситуації ризику
Локалізація	Розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки виникнення ризикової ситуації не впливали на реалізацію управлінського рішення
Дисипація	Розподіл ризику між різними об'єктами
Розподіл ризику між різними об'єктами	Створення попереджувальних умов, що виключають виникнення причин і факторів ризику

З нашої точки зору, розгляд усіх методів управління як системи засобів впливу на ризики має більшою мірою теоретичний характер і дійсно необхідний для розвитку теорії управління ризиками. Між тим, одночасне їх практичне використання, особливо у сфері торгівлі, значно ускладнило б процес прийняття рішень і викликало б опір з боку менеджерів торговельних підприємств. Тому для формування прозорого інформаційно -методичного забезпечення управління логістичними ризиками торговельних підприємств, на наш погляд, доцільно все ж таки дотримуватися типології методів управління за напрями дій. Але повертаючись до її змісту, вважаємо необхідним зазначити, що поряд з методами ухилення, локалізації, дисипації та компенсації ризиків, доцільно до основних типів методів управління ризиками додати його прийняття. Така пропозиція має підґрунтям той факт, що певні ситуації у логістичній діяльності торговельного підприємства не залишають менеджерів можливості запобігти втратам, а управлінські рішення у такому разі мають бути спрямовані на формування готовності до їх виникнення. Систематизований за

типами портфель методів управління, який полегшує керівникові вибір способів і засобів впливу на ситуації виникнення логістичного ризику, представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи управління логістичними ризиками торгівельного підприємства

Тип методів управління ризиками	Види методів управління логістичним ризиком на торгівельних підприємствах
Ухилення від ризику	Відмова від ненадійних партнерів; страхування; пошук гарантів; лімітування; впровадження систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках логістичної діяльності
Локалізація	Аутсорсинг; розукрупнення
Дисипація	Горизонтальна інтеграція з постачальниками; товарна диверсифікація; регіональна диверсифікація; диверсифікація постачальників (перевізників)
Розподіл ризику між різними об'єктами	Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища; прогнозування та моніторинг товарних ринків; активний маркетинг; гнучка цінова політика; самострахування за рахунок створення товарного, фінансового, кадрового резервів; впровадження програм підготовки та мотивації персоналу
Прийняття	Самострахування; включення дрібних збитків у роздрібну ціну товарів

Джерело: [31, 42]

Таким чином, незважаючи на універсальність більшості методів управління логістичними ризиками, кожен з них має свої особливості, переваги та обмеження щодо застосування у сфері торгівлі.

У межах зазначених підходів до управління ризиками виділяють статистичні та динамічні моделі. При використанні статистичної моделі управління ризиками останні можуть розглядатися як передбачувані, оцінка яких може бути проведена на початок проекту або виробничої діяльності. А саме управління ризиками на підприємстві зводиться до двох елементів: створення резервів із запровадженням поправок на ризик у бюджеті та страхування ризиків [10]. Така модель управління ризиками певною мірою аналогічна страхуванню ризиків. Динамічна модель у своїй основі містить експрес-аналіз умов діяльності, що постійно змінюються, виявлення нових істотних ризиків (у тому числі операційних, репутаційних, екологічних та

соціальних ризиків), а також принципи негайного реагування на зміну контрольних параметрів, аналіз відхилень і розробки методів усунення.

Таким чином, можна говорити про існування двох концепцій ризик-менеджменту: традиційної та сучасної. Традиційної концепції властивий фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент [11]. Сучасна концепція у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та безперервний ризик-менеджмент. Так, реалізація динамічних моделей передбачає використання різних методологій, таких як: використання системи збалансованих показників (Balanced Score Card), застосування логістичних принципів в управлінні окремими видами ризиків, перехід до інтегрованих систем управління ризиками. Методологія системи збалансованих показників (BSC), розроблена на початку 1990-х років, є найвідомішою парадигмою, що дозволяє забезпечити відповідність поточної діяльності компанії її стратегічним цілям. Найбільш ефективною інтеграція системи управління ризиками у загальну систему управління підприємством стає за наявності її прямого взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства. Використання методології BSC у системі управління ризиками ґрунтується на аналізі зв'язків між заходами, розробленими в рамках збалансованої системи показників та заходами системи управління ризиками та виявлення з них заходів, що сприятимуть зниженню ризиків. Таким чином, будується інтегрована модель збалансованої системи показників та ризик-менеджменту, що дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного та оперативного характеру. Застосування принципів логістики, заснованих на загальних підходах до процедур реагування та регулювання ймовірності прояву загроз в управлінні ризиками на підприємстві має на меті забезпечення координації логістичних функцій. Логістичне управління ризиками може розглядатися як система, що ув'язує в єдине ціле управління ризиками, як внутрішніх бізнес-процесів, так і бізнес-процесів, пов'язаних з партнерами.

Основні принципи логістики полягають у наступному [2]:

- управління ризиками відбувається з урахуванням цільових орієнтирів діяльності підприємства і у взаємозв'язку логістики з іншими функціями менеджменту;

- галузь діяльності, ринковий конкурентний рівень, рівень розвитку логістики та її інтеграції в ланцюжки поставок накладають обмеження на управлінські рішення, пов'язані з супутніми ризиками;

- реалізація єдиної політики щодо взаємозалежних ризиків з урахуванням їхнього динамічного характеру.

Інтегрована система ризиків на підприємствах, у тому числі і промислових, являє собою набір взаємопов'язаних елементів, об'єднаних в єдиний процес, в рамках якого керівництво та співробітники підприємства (кожен на своєму рівні) беруть участь у виявленні ризиків та управління механізмами протидії їм. Як переваги використання інтегрованої системи ризиків на підприємстві зазначимо [3-5]:

- досягнення поставлених бізнес-цілей,
- підвищення якості звітності та рівня довіри до інтегрованої системи потенційних інвесторів,
- мінімізація репутаційних ризиків,
- можливість виявлення та реалізації перспектив використання позитивних наслідків ризику.

Додатковим ефектом від впровадження інтегрованої системи управління ризиками на підприємстві є набуття зручного інструменту для стратегічного планування та бюджетування. Наявність інтегрованої системи управління всім спектром ризиків підприємства сприяє як мінімізації втрат і збитків, так і підвищенню його інвестиційної привабливості [15].

Найбільш поширеною на практиці методологією управління ризиками є COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), розроблена наприкінці XX століття Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея спільно з аудиторською компанією Price Water House Coopers [14]. Саме ця методологія

обрана провідними компаніями промисловості як ключовий стандарт для формування власних комплексних систем управління та контролю ризику. Відповідно до стандарту COSO ERM основною ідеєю ризик-менеджменту є підвищення ринкової вартості та прибутковості компанії [14]. Як наслідок, важливим завданням керівництва стає встановлення рівня невизначеності, з яким готові упокоритися промислові підприємства, у процесі підвищення своєї ринкової вартості. Відповідно до стандарту COSO ERM зростання ринкової вартості стане максимальним, якщо керівництво згрупує свої стратегії та цілі так, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між зростанням, прибутковістю та ризиками підприємства [14]

Ефективне управління ризиками потребує максимально точної інформації, що надають різні відділи, тому необхідно аналізувати і технічні документи, і первинні документи, і різноманітні експертні висновки, як внутрішні, так і зовнішні. Для виявлення ризиків потрібно провести розрахунки коефіцієнтів фінансового стану підприємства, основні з них:

- коефіцієнт поточної ліквідності, що визначається як відношення поточних активів до поточних зобов'язань та має встановлену норму $> 0,7-0,8$;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення грошових засобів до поточних зобов'язань, нормальне значення $> 0,2-0,25$;
- коефіцієнт маневреності власних коштів, що розраховується як відношення поточних активів до власного капіталу, норма $> 0,5$;
- коефіцієнт фінансової незалежності – відношення власного капіталу до загальних зобов'язань, норма $> 0,2$;
- коефіцієнт автономії – відношення власного капіталу до валюти балансу, нормальне значення $> 0,5$.

Найбільш поширені методи оцінки ризиків у діяльності підприємств представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ризиків у діяльності промислових підприємств

Метод	Характеристика
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності підприємства.
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат
Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки ризику
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства.
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників ризику та визначаються критичні значення
Економіко-статистичний метод	Дає змогу визначити рівень фінансового ризику, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.
Метод аналогів	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів
Аналіз чуттєвості	Полягає у зміні ефективності проекту за певної зміни одного з параметрів проекту.
Метод «сценаріїв»	Розроблення сценарію розвитку проекту в декількох альтернативних варіантах
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на використанні імітаційних моделей для розроблення багатьох сценаріїв. Під час застосування даного методу застосовуються такі величини, як: чистий дисконтований дохід; інтегральний ефект.

Джерело: складено автором на основі [18, 27]

Для усунення ризиків науковці виокремили: уникнення ризику, його утримання, передачу ризику та зниження його ступеня.

Уникнення ризику – це ухилення від заходів, що пов’язані з ризиком. Утримання ризику – означає залишити ризик на відповідальність інвестора. Передача ризику – це передача ризику комусь іншому, наприклад, коли інвестор страхує діяльність підприємства. Зниження ступеня ризику – це зменшення можливості та обсягу втрат.

Основні заходи для зниження ризику:

1) Диверсифікація – розподіл капіталу між непов’язаними між собою об’єктами вкладення. Це дає змогу частково уникнути загрози під час розподілу капіталу між різними видами діяльності. Тобто якщо інвестор придбає акції трьох різних акціонерних товариств, а не одного, то ймовірність отримання доходу від цих акцій збільшиться в три рази, що відповідно в три рази зменшить ступінь ризику.

2) Отримання додаткової інформації – це дає можливість більш точно спрогнозувати варіанти розвитку подій, тим самим знизити ризик. Відомості про можливого партнера мають містити факти про можливі ризики у таких стосунках. За кордоном такі дані знаходяться у спеціальних довідниках.

3) Встановлення ліміту – обмеження витрат, кредитів, продажів тощо. Наприклад, банки застосовують обмеження для зменшення ризику під час видачі позик, а господарчі об’єкти – під час продажу товарів у кредит.

4) Самострахування – це децентралізована форма створення натуральних і грошових страхових фондів саме на підприємствах, особливо тих, чия діяльність є ризиковою, тобто підприємець бажає насамперед підстрахувати самого себе, аніж придбати поліс у страховій компанії.

5) Страхування – захист інтересів суб’єктів господарювання у разі настання певних випадків за рахунок грошових фондів, що сформовані з виплачених ними страхових внесків. Страхування розподіляє збитки між усіма учасниками страхових відносин. Страхові компанії виконують чотири функції: запобіжну, ризикову, контролюючу та заощаджуючу. Ризикова функція перерозподіляє грошові кошти між учасниками страхування у зв’язку з наслідками страхових випадків. Запобіжна функція забезпечує фінансування за рахунок коштів страхового фонду, що зменшує страховий ризик. Функція заощадження дає змогу зберігати та накопичувати грошові кошти. Контролююча функція забезпечує контроль за цільовим призначенням і використанням коштів страхового фонду. Основною умовою для успішної діяльності, де має місце збільшена ризиковість, є створення та вдосконалення

систем управління ризиками, які дають можливість знайти, зробити оцінку, фокусуватися та контролювати ризик.

Механізм прийняття рішень має не лише розпізнати ризик, а й дати змогу здійснити оцінювання, які саме ризики та скільки може взяти на себе підприємство та чи буде виправдана очікувана прибутковість відповідним ризиком. Виправданий або допустимий ризик – це необхідний складник тактики і стратегії ефективного управління. Для удосконалення системи управління ризиками підприємства потрібно:

1. Здійснити об'єднання оцінки ризиків у оперативні та стратегічні процеси.
2. Впровадити максимально ефективну аналітичну стратегію та техніку попередження.
3. Покращити моніторинг та кількісну оцінку ризиків.

Висновки до розділу 1

Отже, підприємницька діяльність завжди включає в себе багато ризиків. Тому у повсякденній діяльності господарських об'єктів виникає потреба в організації системи управління ризиками. Це сукупність методів та прийомів, що дають змогу мінімізувати загрози для роботи організації та сприяють стабільній і прибутковій діяльності. Для того щоб якісно виявити можливі ризики на підприємстві, насамперед необхідно оцінити загальну ситуацію в компанії, дослідити ті ризикові події, які вже відбулися, а також спрогнозувати ті, які можуть мати місце в майбутньому. Система управління ризиками має містити програму контролю за виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності заходів, що проводяться, а також систему заохочень на всіх рівнях організації. Для закордонних країн управління ризиками (менеджмент ризиків) – це невіддільна частина системи управління підприємством загалом, тому що обґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для прийняття стратегічних,

інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень тощо.

Отже, управління ризиками підприємства:

- це процес, який охоплює всю організацію;
- проводиться працівниками на всіх ланках організації; залучається під час розроблення та вироблення тактики і стратегії;
- застосовується всією компанією, на кожному її рівні ієрархії та в кожному відділі і містить аналіз комплексу ризиків на рівні організації;
- дає управлінському персоналу і раді директорів організації об'єктивну гарантію досягнення цілей.

Таким чином, комплексне управління ризиками дає змогу враховувати внутрішні та зовнішні фактори в роботі організації, визначати способи та методи забезпечення стійкості суб'єкта господарювання, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям в умовах конкуренції

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1 Організаційно-економічна та функціональна характеристика ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» засноване у 2002 році. Здійснює гуртовий продаж продукції: кабель, провід, вимикачі, розетки, вентилятори та вентиляційне обладнання, світильники, лампи енергозберігаючі, лампи звичайні, магнітні пускачі, щитки, коробки, бокси, подовжувачі, стабілізатори, лічильники, короб, металорукав, вилки, колодки, ізоляційні матеріали, патрони, наконечники, ПЗВ, автоматичні вимикачі, дифреле, клемники, інструмент, трансформатори, прожектора, металоконструкції, хомути, термоусадочну трубку, кабельні вводи, ізолятори, гільзи, din-рейку, спіральну трубку, стартера, баласты, конденсатори, натрієві лампи, металогалогенні та спеціальні лампи.

ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»- офіційний дистриб'ютор продукції ТМ «NILSON» - вимикачі та розетки (Туреччина). «NILSON» – компанія, що зарекомендувала себе як новатор у електротехнічній галузі. Електрофурнітура «NILSON» відрізняється елегантним виглядом, продуманим механізмом та відмінною ціною. ТМ «DOSPEL»(Польща) - лідер вентиляції. Фірма «DOSPEL» займається виробництвом вентиляторів побутових і промислових, а також вентиляційної інсталяції:

- побутові настінні, каналні, віконні, стельові вентилятори;
- промислові настінні, каналні і дахові вентилятори;
- вентиляційні решітки, анемостати, ревізійні дверцята, дефлектори;
- пластикові системи повітряних каналів.

ТМ «НАША СИЛА» - енергозберігаючі лампи, батарейки, ліхтарики, зарядні пристрої, акумулятори, лампи. Продукція ТМ «Наша Сила» за результатами незалежного тестування якості товарів, що проводиться Науково-

дослідним центром незалежних споживчих експертиз (НДЦ НСП "ТЕСТ"), отримала оцінку «Відмінно».

ТМ «SVITTEX» - мережеві фільтри, подовжувачі різної довжини і конструктивних особливостей, розетки (колодки електричні), подовжувачі на котушці. Вся продукція торгової марки «SVITTEX» сертифікована і проходить жорсткий контроль якості.

ТМ «Електродинаміка» – DIN-рейка, ізолятори, кабельні вводи, кабельні наконечники різних видів, хомути, клемні колодки, площадки для кріплення, монтажні коробки, спіральна обв'язка, термоусадочна трубка, гідравлічний інструмент, інструмент для опресовки наконечників, інструмент для зняття ізоляції та багато іншого.

ТМ «ВК» - арматура для монтажу та ремонту СІП. Ліній на арматура виробляється на сучасних виробничих площах в Європі під контролем фахівців технічного центру ВЛІ-комплект. Вироби систематично піддаються додатковим перевіркам як у власній лабораторії, так і в незалежних випробувальних центрах росії і Франції.

Також дане підприємства представляє широкий спектр електротехнічного обладнання відомих світових та українських виробників, інсталяційні коробки, гофротрубка, світильники НББ, люмінесцентні та герметичні світильники, растрові світильники, лампи, автоматичні вимикачі та ПЗВ, прожектори, сенсори, різноманітні лампи, монтажні балки, металеві щити та бокси, освітлювальне устаткування, лічильники, кабельно-провідникова продукція, кабелерізи, інструмент, вуличне освітлення, широкий вибір світлодіодних ліхтарів.

Проаналізувавши фінансову звітність за 2021-2022 роки, з'ясовано, що протягом досліджуваного періоду дане підприємство було прибуткове. Прибуток ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» у 2022 році зріс на 293700 грн або на 159%

Також спостерігалось зростання доходу на 1942600 грн або на 37% порівняно з попереднім роком.

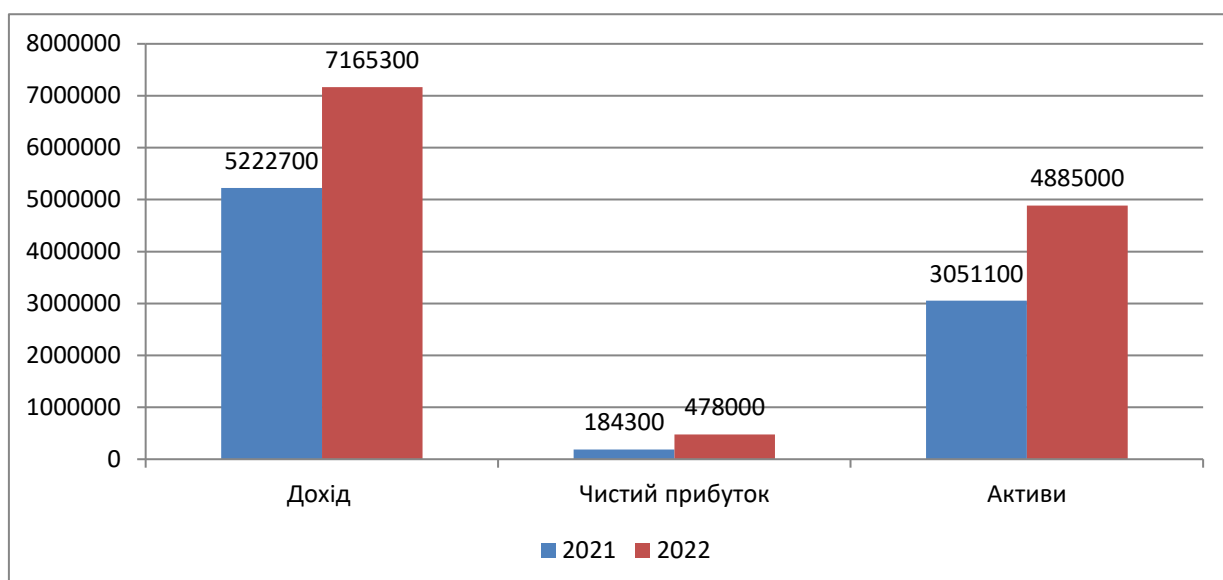


Рис. 2.1 Динаміка фінансових показників діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за 2021-2022 рр.

Джерело: дані підприємства

Активи підприємства за досліджуваний період теж зросли на 1 833 900 грн або на 60%.

Дане підприємство працює в секторі B2B, тобто здійснює продаж продукції іншим фірмам – юридичним особам, які використовують електротехнічну продукцію як комплектуючі для власного виробництва, або для роздрібного продажу.

Ефективність діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» складається з сукупної ефективності фінансової, кадрової, торговельної, інноваційної, та маркетингової діяльності. Проте в сучасних умовах маркетингова діяльність є більш вагомою, порівняно з іншими.

Маркетингова діяльність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» має свої особливості, які залежать від специфіки її діяльності:

На даному підприємстві відсутній відділ маркетингу, навіть немає професійного штатного маркетолога. Функції маркетингу виконує керівник ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». В тому числі він здійснює наступне:

- розробляє концепцію маркетингової діяльності, створює умови для її реалізації;

- при потребі займається організацією маркетингових досліджень;
- здійснює пошук та систематизовує інформацію щодо ситуації на ринку, асортименту, тенденцій та цінової політики;
- стежить за основними конкурентами, їх ціною, збутовою та товарною політикою, способами взаємодії з клієнтами;
- розробляє пропозиції щодо ефективності використання різних видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних);
- аналізує товарний асортимент та займається його оптимізацією; слідує за споживчими потребами покупців електротоварів, які продає ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»;
- координує діяльність всі працівників підприємства щодо продажів, збору та аналізу комерційної інформації.

На даному підприємстві не має також чітко розподілених обов'язків щодо виконання маркетингових завдань між точками збуту та працівниками підприємства. Для ефективного управління маркетингом необхідно становити взаємозв'язок між маркетинговими функціями і структурою.

На ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» спостерігається змішаний характер маркетингових заходів, оскільки дане підприємство поєднує в собі риси торговельні, обслуговуючі та виробництва.

Аналіз виявив, що на даному підприємстві не відбувається методичного використання маркетингової інформації. Це негативно позначається на вивченні інформації щодо дослідження попиту та потреб споживачів стосовно асортименту ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Управління маркетинговою діяльністю на даному підприємстві в основному зводиться до стимулювання збуту. Керівник ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» звертає увагу лише на суттєві фактори маркетингового середовища, які дозволяють максимізувати прибуток. Хоча також спостерігається індивідуальний підхід до окремих груп споживачів, які приносять найбільший внесок в дохід підприємства, враховуються їхні потреби та побажання.

Особливості діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» полягають в тому, що воно функціонує секторі B2B (business-to-business), тобто клієнтами даного підприємства є інші фірми, які займаються роздрібним продажем електропродукції, зокрема кабелів, проводів, вимикачів, розеток, вентиляторів та вентиляційного обладнання, світильників, ламп енергозберігаючих та звичайних, магнітних пускачів, щитків, коробок, боксів, подовжувачів, стабілізаторів, лічильників, коробів, металорукавів, вилок, колодок, ізоляційних матеріалів, патронів, наконечників, ПЗВ, автоматичних вимикачів, дифреле, клемників, інструментів, трансформаторів, прожекторів, металоконструкцій, хомутів, термоусадочних трубок, кабельних вводів, ізоляторів, гільз, din-рейку, спіральних трубок, стартерів, баластів, конденсаторів, натрієвих ламп, металогалогенних та спеціальних ламп тощо. Також дане підприємство збуває свою продукцію будівельним фірмам, які займаються електромонтажними роботами. Перевагами діяльності в секторі B2B полягають в тому, що дане підприємство вже має налагодженні партнерські відносини з виробниками та роздрібними торговцями, такі взаємовідносини є більш тривалішими, навіть в умовах кризи, тому що рішення про співпрацю приймаються зазвичай колективно, з міркувань переваги для компанії, оцінюють надійність, відповідальність, вигоди для свого бізнесу і ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» вже набула позитивної репутації за двадцять один рік своєї діяльності і має багато постійних клієнтів. Для порівняння клієнти у секторі B2C маркетингу (business-to-consumer) є менш надійними, оскільки вони більш імпульсивні і швидкі, можуть часто змінювати та обирати продукцію між кількома виробниками. B2B здійснюють продаж з меншою кількістю клієнтів (юридичних осіб), проте, як правило, у великих обсягах.

У найбільш загальному плані під ринком B2B (business-to-business) розуміється ринок продукції, орієнтований на юридичних осіб. B2B – особливе бізнес-середовище, де донедавна більшість фірм не приділяли уваги брендингу, оскільки вважали це зайвими фінансовими витратами, ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» стосовно цього не виняток.

Здійснюючи маркетингову діяльність на ринку електротехнічної продукції, ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» повинно враховувати специфіку такого товару, особливості діяльності і потреби споживачів, якими виступають суб'єкти підприємницької діяльності. В таблиці 2.1 наведено основні відмінності маркетингової діяльності на ринках товарів промислового призначення (B2B) та товарів для кінцевих споживачів (B2C).

Таблиця 2.1

Основні відмінності маркетингової діяльності на ринках товарів промислового призначення (B2B) та товарів для кінцевих споживачів (B2C).

Ознака	Характеристика (B2C)	Характеристика (B2B)
Товар	Зазвичай стандартизована форма. Значення сервісного обслуговування - середнє. Порівняно низька вартість. Замовлення великими кількостями.	Більш технічні за своєю природою, складні. Особливістю є стандартизація, яка здійснюється на державному або навіть на міжнародному рівні. Конкретна форма часто змінюється за бажанням споживачів. Висока вартість, кількість – залежить від специфіки товару. Дуже важливий супутній сервіс. Наявність специфікацій, конструкторської документації
Ціна	Прейскурантна або залежить від стратегії ціноутворення	На стандартні товари – за прейскурантом, на спеціальні – за результатами переговорів або конкурсних торгах
Просування	Акцент на рекламу, PR, стимулювання збуту	Акцент на особистий продаж і технічне консультування, пряме рекламне звернення (директ-мейл), участь у спеціалізованих виставках, Інтернет
Розподіл	Через посередників	Канали більш короткі. Частіше використовуються спеціалізовані постачальники і збутовики
Відносини	Відносини не тривалі, контакти тимчасові	Відносини тривалі, багатосторонні, сервіс, оренда обладнання. Оплата відтермінована.
Процес прийняття рішення	Рішення приймаються індивідуально чи на рівні сім'ї. Мотиви купівлі часто	Рішення приймаються колегіально за участю багатьох членів організації. Використовуються специфікації,

клієнтом	іраціональні (смаки, мода, вплив інших людей)	різнопланова технічна й економічна інформація, мотиви купівлі носять раціональний характер
Ринки, споживачі, попит	Значна кількість споживачів. Попит безпосередній, значною мірою залежить від цін. Покупці – кінцеві споживачі, які купують товари для особистого, домашнього чи сімейного використання	Споживачі концентруються в конкретних регіонах. Попит є похідним від попиту кінцевих споживачів, змінюється в значному діапазоні, менш залежний від цін. Кількість споживачів незначна. Покупці – комерційні фірми, установи, які ставлять перед собою мету отримання прибутку. Купують товари для виробничого використання чи перепродажу

Джерело: складено за [16, 21, 29]

Промислові підприємства, які продають товар іншим організаціям виробникам, торговцям та державним установам, повинні знати не лише потреби своїх покупців, їх ресурси, стратегічні установки та процедури закупівель. Володіння подібною інформацією саме й забезпечує маркетинг товарів виробничого призначення у складі маркетингової діяльності промислових підприємств.

Операції на B2B-ринку, як правило, потребують виважених рішень і вважаються закупівлями. Основною вимогою вважається виконання функціональних вимог. Але на ринку є й елементи вищого порядку. Такі чинники, як конкурентоспроможне ціноутворення, доставка та технічна підтримка, сприяють підвищенню продажів і впливають на прийняття рішення клієнтом. Це – фактори вищого порядку, які сприяють впливу на позитивне прийняття рішень щодо купівлі товару, а для конкурентів – це вже перепони. Якщо компанія веде бізнес легко, невимушено і відповідально, то клієнти це відчують. Це робить їхню роботу більш ефективною і передбачуваною. У компанії вони бачать партнера свого бізнесу та союзника у боротьбі. Персонал ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» має володіти ширшими компетенціями, ніж їхні прямі посадові обов'язки. Пропонуючи своїм клієнтам нові уявлення та ідеї, компанія здобуде ще одну конкурентну перевагу. Вона стане для клієнтів чимось більшим, ніж торговельний партнер. Саме в цьому полягає сила

брендів. Замість того, щоби просто покладатися на керівників облікових записів суперзірок, щоби вести це повідомлення по черзі, найсильніші B2B-компанії створюють бренди, які роблять це для них.

Здатність компанії вчасно доставити потрібну продукцію – один із компонентів цінності бренду на B2B ринку. Варто відзначити також роль, яку відіграє в системі дистрибуції посередник – він повинен знати стратегію компанії-виробника і транслиувати її кінцевим користувачам без спотворень [Яцентюк]. Тому завдання виробника стає трохи ширше, ніж просто створення продуманої системи логістики, включаючи також вибудовування системи взаємовідносин з дистриб'юторами.

Одним із способів мінімізації ризиків і гарантом надійності є сервісні служби компанії, які є для клієнта показником того, як компанія реагує на його потреби. Цінність продукту на B2B-ринку зростає, якщо клієнт отримує кваліфіковане перед- і постпродажне обслуговування.

Ще одним дуже важливим фактором, що впливає на прийняття рішення на ринку B2B, є імідж компанії-виробника чи оптового посередника. Це доводять і результати досліджень: споживачі на ринку B2B вважають за краще вибирати бренди відомих компаній, бачачи в них спосіб зменшення як корпоративних, так і особистих ризиків [Яцентюк]. Якщо ж перевага віддається невідомій компанії, то ймовірність ризику збільшується, і для обґрунтування вибору потрібні серйозні причини. Таким чином, репутація компанії дозволяє мінімізувати можливі ризики, виступаючи як додаткова гарантія. Важливість репутації компанії для клієнта під час ухвалення рішення про покупку свідчить про те, що споживач на ринку B2B під час вибору потенційних постачальників звертає більшу увагу на властивості компанії, вважаючи якість і надійність продукції атрибутами, які повинні бути реалізовані в продукті за замовчуванням. У таких ситуаціях сформувати довіру споживача набагато легше від ресурсовитратності у разі використання стратегії корпоративного брендингу. Ще однією особливістю, що впливає на прийняття рішення про покупку на ринку B2B, виступає особливий тип відносин між клієнтом і

постачальником, які носять більш особистий і довгостроковий характер. Оскільки процес зміни постачальника на B2B-ринку досить складний, а ціна помилки – висока, B2B-клієнти не схильні до того, щоб часто змінювати постачальників. Тому якщо споживач за певний період часу отримує успішний досвід взаємодії з постачальником, то він впевнений у вигідності і цінності відносин із ним. У міру того, як відчуття цінності продовжує рости, у споживачів розвивається почуття впевненості в тому, що постачальник і надалі буде надавати цю цінність, таким чином і закладаються основи відносин на B2B-ринку. Як відзначають багато дослідників, ефективність багатьох B2B-брендів полягає у здатності співробітників компанії знайти персональний підхід до кожного клієнта і підтримувати міцні відносини з ними [9]. У цьому разі бренд виступає як каталізатор, що зміцнює ці відносини і формує зв'язки, які важко зруйнувати конкурентам. Найуспішніші стратегії брендингу B2B (глобальна, багато національна, змішана, стратегія міжнародного бренду, стратегія транснаціонального бренду [19]) мають позачасовий характер і дотримуються трьох різних правил:

1. Не потрібно бути модним. Тільки тому, що сьогодні щось популярне, не гарантує, що воно стане популярним і завтра. Щоб збільшити довговічність позиціонування торгової марки B2B, варто поглянути на деякі елементи брендингу B2B, які витримали тест часу як для малого бізнесу, так і для великих корпорацій, і потрібно використовуйте ці ідеї як орієнтир.

2. Спілкуватися зі своєю аудиторією. Слід ознайомитись зі своєю ключовою клієнтурою, робити глибоке занурення у їхні потреби та використовувати свої повідомлення, щоб показати їм, що компанія справді розуміє, хто вони, що їм потрібно і що змушує їх бути іншими.

3. Залишатися «широкими». Це може бути заманливо – позиціонувати обмін повідомленнями, щоб виключно виділити одну нішеву особливість бізнесу, але таке обмеження може призвести до того, що компанія не тільки втратить із поля зору повний спектр потреб клієнтів, але й обмежить розвиток стратегій брендингу B2B, що мають здатність рости і змінюватися з часом.

З одного боку працювати на ринку електротехнічної продукції є вигідно, бо дана продукція широко використовується в будівельному бізнесі електроенергетиці, вони потрібні навіть в період кризи та війни. Проте тут дуже велика конкуренція, що є загрозами.

У маркетинговій діяльності у секторі B2B дуже важливою є ефективні комунікація. Вона не лише дозволяє шукати нових клієнтів, але і підтримувати співпрацю з існуючими, що актуально в період кризи, пов'язаною з війною.

Для просування своєї продукції ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»» найчастіше застосовує наступні канали комунікації (рис. 2.2)

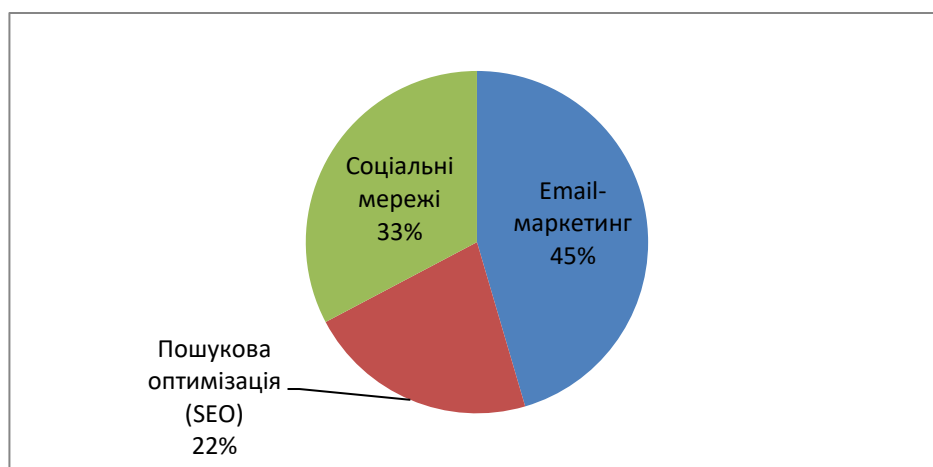


Рис. 2.2 Використання маркетингових каналів ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»»

Джерело: дані підприємства

Як видно з рисунка 2.2 , найчастіше дане підприємство спілкується з клієнтами та шукає нових через електронну пошту. Перевагою цього є простота використання, яка не потребує додаткових витрат. Це порівняно ефективний спосіб комунікації, особливо з існуючими клієнтами. Проте щодо залучення нових, то тут не варто особливо сподіватися на ефективний результат просто склавши загальний лист. Потрібно грамотно скласти повідомлення, чітко продумати комунікаційну стратегію, рекомендується персоналізувати аудиторію і для кожного сегменту надсилати окремі листи (наприклад, окремо

тим, хто займається роздрібним продажем електротехнічної продукції, чи використовує окремі елементи при виробництві своєї продукції).

На другому місці з використання є соціальні мережі. ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» час від часу розміщує відповідні публікації про діяльність, є частина клієнтів, яким дуже зручно комунікувати через соціальні мережі, в такому випадку ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» є більш доступною, зацікавлені клієнти можуть швидше отримати інформацію, слідкувати за оновленнями та бізнес пропозиціями.

Також ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» використовує пошукову оптимізацію SEO, цей канал дозволяє підвищити видимість вебсайту фірми за ключовими словами та фразами, наприклад «купити лампи енергозберігаючі», «широкий асортимент ізоляційних матеріалів», «патрони, наконечники за оптовими цінами», «оптовий продаж автоматичних вимикачів», «металоконструкції», «комплексне забезпечення електропродукцією» тощо.

Проаналізувавши діяльність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» виявлено, що на даному підприємстві зовсім не використовується такий канал як контент-маркетинг. Цей тип каналу є досить ефективним, полягає у веденні власного блогу, створення цікавих оригінальних статей, корисної інформації, інфографіки, може доповнюватися фото та відео тощо. Велика ймовірність, що клієнти більше дізнаються про бізнес, цінності, яких дотримується дана компанія, вигідні умови співпраці. Також пропонується використовувати івенти (від англ. Event – подія, захід), тобто брати участь у різних тематичних виставках, вебінарах, конференціях та інших подібних форматах ділових зустрічей. Це дає змогу дізнатися про досвід інших схожих компаній, зав'язати знайомства і ділові стосунки, познайомити зі своєю фірмою та перевагами діяльності, оцінити якість продукції, товарів-замінників, розширити ділові зв'язки.

Проведений SWOT-аналіз ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» виявив основні ринкові загрози та потенційні можливості, сильні та слабкі сторони, які представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2.

SWOT- аналіз ТЗОВ ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вмотивований і кваліфікований персонал 2. Налагоджена комунікація, диджиталізація підприємства 3. Оптимізовані витрати	1. Залежність від постачальників 2. Обмеженість фінансових ресурсів 3. Слабкі маркетингові дослідження 4. Неефективне управління маркетинговою діяльністю 5. Обмеження асортименту лише товарною маркою офіційного представника
Можливості	Загрози
1. Через обстріли електроструктурних об'єктів велика затребуваність електропродукції 2. Допомога та підтримка бізнесу польськими та турецькими партнерами 3. Залучення нових постачальників 4. Робота в секторі B2B, наявність постійних клієнтів	1. Криза, пов'язана з війною 2. Велика конкуренція 3. Низька купівельна спроможність населення 4. Зміна потреб споживачів 5. Втрата партнерів, постачальників 6. Складність здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі даних ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Криза, пов'язана з війною, є найстрашнішою, тому що події негативного характеру відбуваються дуже швидко, люди не впевнені, чи цього разу ракета не прилетить до їх будинку, чи вони будуть живими, а їхнє майно цілим. Головними ризиками тут також є загроза довготривалого знеструмлення і керівництву ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» потрібно ухвалювати превентивні заходи щодо такого ризику та швидко приймати рішення залежно від ситуації. В таких умовах йде мова не про розвиток, а лише про виживання. Перевагами кризи може бути набуття стресостійкості та досвіду в складних умовах, зменшення конкурентів, які не втримали бізнес в умовах війни. Перевагою даного підприємства є талановиті і вмотивовані працівники, їх невелика кількість і вони віддані фірмі, проте є загроза їхньому життю, як і всіх інших чи просто загроза втратити працівників через загальну мобілізацію. Тому детальніше проаналізуємо якісний та кількісний склад персоналу, а також його вмотивованість.

Загальною метою управління кадровим потенціалом ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» є забезпечення необхідними трудовими ресурсами, здатними виконувати завдання та досягати поставлених перед ними цілей найбільш доступним ефективним та швидким шляхом. Основною, важливою складовою управління кадровим потенціалом ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» є розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. За нинішніх умов глобальної діджиталізації та автоматизації виробничих процесів, управляти виробництвом мають висококваліфіковані фахівці. Від ступеня кваліфікації кадрових ресурсів залежить рівень використання засобів виробництва: машин, механізмів, приладів, ресурсів. Високий рівень кваліфікації трудових кадрів забезпечує підвищену продуктивність праці на будь-якому підприємстві чи організації. Саме тому ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» необхідно використовувати, як джерело розвитку у підприємницькій діяльності, збільшення ролі людського фактору, шляхом підвищення їх професійних навичок. До основних напрямків розвитку трудового потенціалу на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» можна віднести:

1. Планування кар'єри;
2. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу;
3. Обов'язки розподілені між працівниками раціонально та відповідно посаді;
4. Вдало налаштована система мотивації та заохочення до більш плідної та ефективної праці;
5. Можливість кар'єрного росту, відповідно до оцінки діяльності та індивідуальних особливостей кожного з працівників [3].

Отже, для ефективної роботи професійних фахівців підприємства та організації повинні вміло використовувати управління кадровим потенціалом та надавати можливість для розвитку та підвищення кваліфікації трудового колективу. На постійній основі об'єднуватися з навчальними закладами, для обговорення аспектів підготовки трудових кадрів, котрі будуть задовольняти

потреби компанії. Розробляти нові інструменти мотивації для підвищення результативності персоналу.

На рис. 2.3 показано гендерну структуру працівників ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» у 2022 р. Як бачимо з вищенаведеного рисунку, більшість працюючих на підприємстві – жінки (58%), а чоловіки займають у структурі лише 42%.

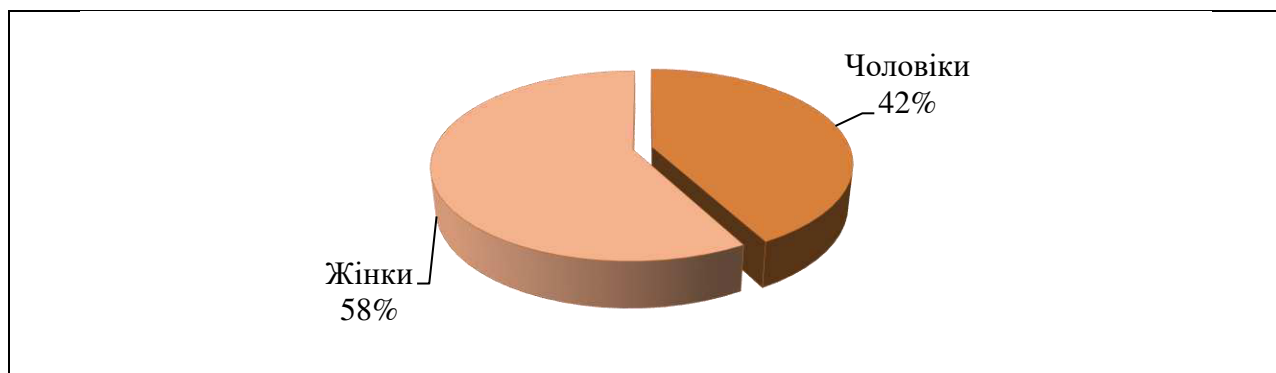


Рис. 2.3. Структура персоналу ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» у 2022 р. за статтю*

*Джерело: статистична звітність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Стабільність зайнятості, перспектива зростання – вагомий важіль мотивації персоналу ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Проведемо дослідження того, як система мотивації праці стимулює до стабільності або плинності персоналу. Показники руху кадрів на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» наведено у табл. 2.3.

Як бачимо за результатами розрахунків, наведених у таблиці 2.3, на підприємстві у 2022 р. відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників на 0,9%. У цьому ж році було прийнято товариством на роботу 2 осіб, а вибуло – 1 особа. Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому на підприємстві у досліджуваному періоді зростав, а показник обороту щодо вибуття зменшувався.

Коефіцієнт плинності персоналу, що розглядається як вагомий індикатор руху персоналу за межі підприємства, у 2022 р. становить 0,17, це значення входить в межі середнього по Україні

Таблиця 2.3

Аналіз руху та плинності персоналу ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»*

№	Показник	роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020
	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	5	5	6	1	1
	Прийнято на роботу, осіб	-	-	2	2	2
	Звільнено за власним бажанням	-	-	1	1	1
	Звільнено з роботи, осіб, в т.ч.					
	за скороченням	-	-	-	-	-
	за порушенням трудової дисципліни	-	-	-	-	-
	Коефіцієнт обороту з прийому	-	-	0,2	0,2	0,2
	Коефіцієнт обороту зі звільнення	-	-	0,1	0,1	0,1
	Коефіцієнт плинності	-	-	0,17	0,17	0,17

*Джерело: статистична звітність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Щодо якісного складу, то всі працівники підприємства мають вищу профільну освіту, тобто якісний склад персоналу забезпечений на 100%.

На рис. 2.4 показана структура фонду оплати праці підприємства у 2020-2022 рр.

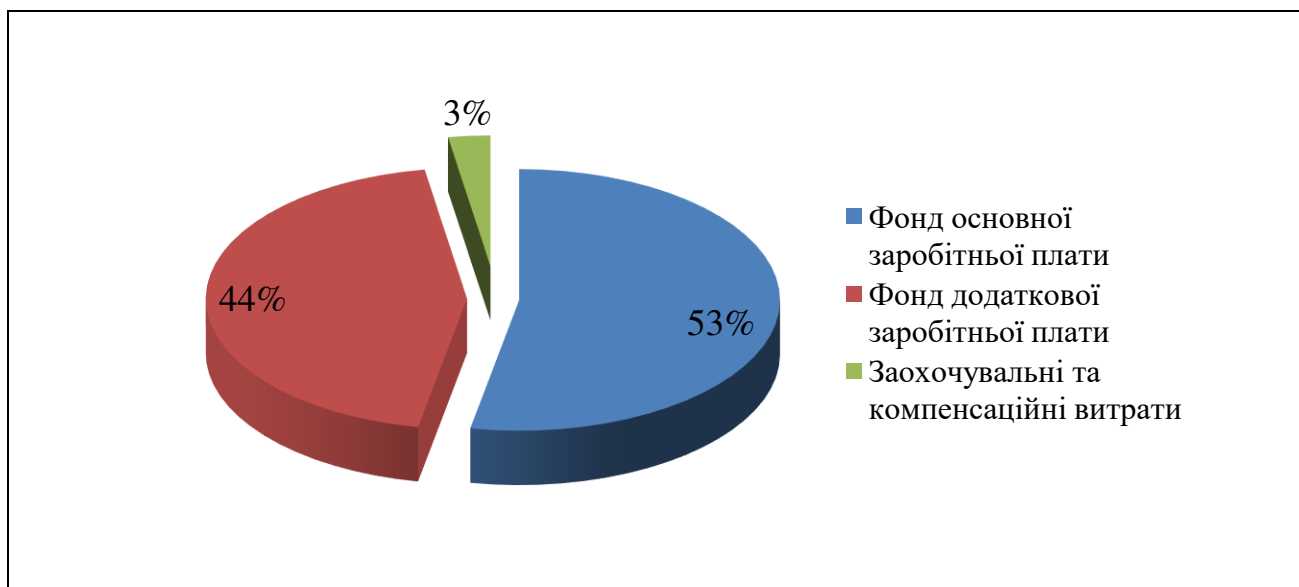


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за 2020-2022 рр.*

*Джерело: статистична звітність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

З даних рисунку 2.4 робимо висновок, що найбільшу частку фонду оплати праці ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за цей період становила основна заробітна плата, але її частка протягом досліджуваного періоду зменшувалася –

з 57,2% до 53,0%. Частка додаткової заробітної плати при цьому зростала – з 39,6% до 44,4%. Вагова частка заохочувальних та компенсаційних виплат було незначною, у 2021 році вона зменшилася на 0,9%, а у 2022 р. зросла на 0,3% і була рівною 2,6%.

Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за 2019-2022 рр. показана на рис. 2.5.

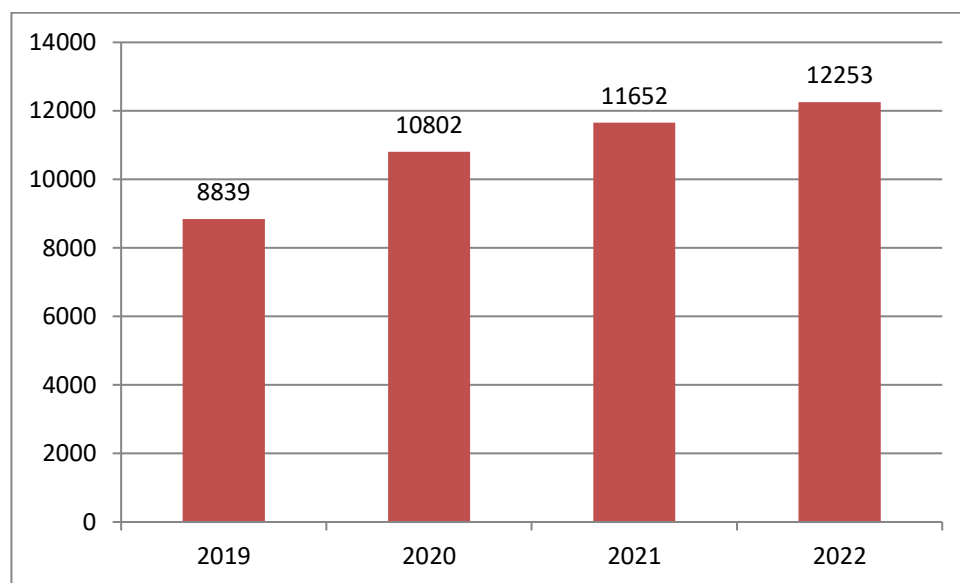


Рис. 2.5. Динаміка середньомісячної заробітної плати ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за 2020-2022 рр.*

*Джерело: статистична звітність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Як бачимо, динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за 2019-2022 рр. була позитивною. У 2022 р. порівняно з 2021 р. середня заробітна плата зросла на 5,1%, у 2021 році порівняно з 2020 р – на 7,8%. В умовах війни майже щодня змінюється законодавство для бізнесу, ніхто не відміняв його дотримання, вчасних виплат заробітних плат та податків.

З метою підвищення стимулюючого впливу ланки управління на покращення кінцевих результатів обсягів продажів, підвищення ефективності та якості праці на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців. Преміювання відбувається за основні результати господарської діяльності та проводиться з фонду оплати

праці за результатами роботи товариства. Загальний розмір премій може складати до 120% посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу.

Основні показники діяльності, за які здійснюється преміювання, та відсотки премій на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» наведені у таблиці 2.4

Розміри премій за основні результати господарської діяльності визначаються з урахуванням доплат і надбавок, що виплачуються працівникам за суміщення посад, виконання обов'язків відсутнього працівника, високу кваліфікацію.

Таблиця 2.4

Показники та відсотки преміювання на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»
за 2022 рік*

Показники	Питома вага від загального розміру премій, у%
1. Рівень рентабельності від реалізації продукції з початку року	50
2. Обсяг продукції за місяць, порівняно з попереднім місяцем поточного року	25
3. Питома вага реалізованої продукції, оплаченої у грошовій формі, за місяць	15
4. Обсяг товарообороту за місяць, порівняно з попереднім місяцем (з урахуванням індексу інфляції)	10

*Джерело: статистична звітність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

У випадку особистого внеску працівника у загальну діяльність підприємства з врахуванням якості роботи премія, нарахована працівнику за виконання встановлених нормативів, може бути підвищена чи знижена, але не більше, ніж на 25%.

Уважне ставлення з боку керівництва, відповідно, спонукає працівників підвищувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення повинні бути економічно виправданими і достатніми для сприяння мотиваційному механізму.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» передбачені певні міри впливу у випадку порушення технології, трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та

службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується працівникам якими були допущені порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку; нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та карної відповідальності, невиконання наказів керівника. Відміна премій та стягнення можливі у випадку повернення підприємству продукції у зв'язку з її низькою якістю.

Організація праці на підприємстві розроблена наступним чином. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень і 8 годин на день, з перервою для відпочинку 1 година. Для жінок, які мають дітей віком до трьох років та інвалідів, які працюють на створених для них робочих місцях використовується скорочений робочий день за їх власним проханням. Мінімальна відпустка становить 24 календарних дня, для неповнолітніх - 31 календарний день, інвалідам - від 26 до 30 календарних днів.

Особливості побудови системи управління персоналом ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» як торгового підприємства багато в чому обумовлені і специфікою структури персоналу. В цілях ефективного управління процесом формування і використання трудових ресурсів на даному підприємстві застосовується наступна класифікація працівників за наступними основними ознаками.

1. За категоріями. У складі персоналу ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» виділяють три категорії працівників:

- а) персонал управління;
- б) торговооперативний персонал (розрізняють менеджерів з продажу, які працюють в роздрібних точках продажу світлотехнічної продукції, а також менеджерів з гуртового продажу);
- в) допоміжний персонал.

Класифікація персоналу по категоріях працівників є найбільш загальною формою функціонального розподілу їх праці.

2. За посадами і професіями. На даному підприємстві у складі персоналу управління виділяються посади керівників (менеджерів), фахівців і т.п.; у складі торгово-оперативного персоналу - посади (професії) продавців, касирів, контролерів-касирів і т.п.; у складі допоміжного персоналу - професії тих, що фасують, вантажників, прибиральників і тому подібне.

3. За спеціальностями. У складі посад фахівців виділяють економістів, фінансистів, товаровознавців, бухгалтерів і т.п.; у складі продавців виділяють спеціальності - продавець непродовольчих товарів і тому подібне.

4. За рівнем кваліфікації. Працівники основних посад, професій і спеціальностей залежно від рівня знань, уміння і трудових навиків підрозділені на ряд кваліфікаційних категорій.

5. За статтю та віком. Відповідно до порядку обліку, що діє, на даному підприємстві торгівлі виділяються чоловіки у віці до 30 років; від 30 до 60 років; понад 60 років; а жінки відповідно до 30 років; від 30 до 55 років; понад 55 років.

2.2 Характеристика ринку електротехнічної продукції

Ринок електротехнічної продукції в значній мірі залежить від економічного становища країни та ключових галузей промисловості: нафтогазовидобувного сектора, енергетики, житлово-комунального господарства, агропромислового комплексу та інших. Оскільки поточна економічна криза в тій чи іншій мірі торкнувся більшість з них, скорочення обсягів споживання електротехнічних виробів уникнути, швидше за все, не вдасться. Тому дослідження та аналіз динамічних характеристик ринку електротехнічної продукції представляється важливим та актуальним.

Електротехнічна промисловість досить слабо сконцентована по виробникам, так як на ринку присутня велика кількість виробників - на початок

2021 р в Україні налічується понад 100 підприємств [4, 5]. Усередині галузі підприємства борються за частку на ринку, що формує конкуренцію. Надлишок виробничих потужностей, існуючий у лідерів української електротехнічної промисловості, міг би призводити до посилення конкуренції на ринку. Однак у великих виробників існує різна спеціалізація за асортиментом і орієнтація на певних споживачів, ринки збуту. Сила постачальників сировини і напівфабрикатів для виробництва електротехнічної продукції значно впливає на виробників. Наприклад, в світовій практиці існують великі виробники електротехнічної продукції, вертикально інтегровані з постачальниками сировини. В цьому випадку при прогнозі можна не враховувати злиття цього фактора.

Однак на українському ринку спостерігається зворотна картина, коли постачальники сировини роблять значний вплив на виробників електротехнічної продукції. В українській електротехнічній промисловості існує постійна загроза появи нових конкурентів, які можуть відібрати частку ринку у традиційних виробників, тому при прогнозі необхідно враховувати плани щодо введення нових потужностей. Загроза появи товарів-замінників на електротехнічному ринку не спостерігається, тому в цілому сила має слабку вплив на електротехнічну промисловість.

Характерною особливістю української електротехнічної галузі є її горизонтальна інтеграція, тому на електротехнічну промисловість чинять сильний тиск, з одного боку, постачальники сировини, а з іншого - великі споживачі [6-9]. Як результат, сукупний вплив даних сил визначає стратегію подальшого розвитку галузі.

Таким чином, всі діючі п'ять сил Портера формують високу конкуренцію в електротехнічній галузі. Визначаючи сучасні тенденції інноваційного розвитку електротехнічного виробництва та його цільового ринку, слід визначити дві групи, кожна з яких має своє місце і значення.

1. Загальні тенденції – стосуються перспектив розвитку підприємств електротехнічної галузі. Загальні тенденції формують перспективи розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємств.

2. Часткові тенденції – стосуються безпосередньо ринкових відносин електротехнічних підприємств з споживачами та іншими суб'єктами ринкових відносин.

Необхідно зазначити, що в рамках загальних тенденцій успішними та необхідними будуть підприємства, які зможуть імплементувати в свою виробничо-комерційну діяльність три основні тенденції: діджиталізація, розширення та людський капітал (персонал) [2]. Більш детальний розгляд вказаних тенденцій може бути зведений до наступних положень.

Перша тенденція – діджиталізація. Сьогодні основною помилкою багатьох індустріальних підприємств є нехтування ІТ-технологіями. Хоча інтеграція ІТ дасть змогу значно покращити ефективність господарської діяльності та оптимізувати процеси інтеграції між стейкхолдерами.

Другою тенденцією є розширення. З огляду на минуле, індустріальний сектор був надзвичайно активним у М&А. Згідно зі статистичними даними 2018– 2020 рр., лише в США було виконано домовленостей на 70 млрд дол. США, не враховуючи кількість пропозицій, які були скасовані продавцями через пошук більш вигідних умов. Хоча суб'єкти господарювання об'єднують стратегічні ресурси для отримання суттєвих переваг над конкурентами та всі їх можливості тісно взаємопов'язані з природою їх ринків. При цьому диверсифікація не може бути вирашною стратегією, що доведено довгим списком підприємств, які опинились на межі банкрутства. Тому консолідація – найкращий шлях для розширення машинобудівельних підприємств, який дасть змогу примножити ефективність виробництва продукції. Але для успішної реалізації стратегії необхідно повністю концентрувати свої зусилля на тих можливостях і продукції, які вирізняють їх серед інших.

Третя тенденція – людський капітал (персонал). У розвинених країнах світу підприємства машинобудівної промисловості спрямовані на пошук та

утримання висококваліфікованих кадрів. Наприклад, у США офіційний рівень безробіття за 2020 р. зменшився до 4,3% (на 32% менше до попереднього періоду) [1-4]. Частково ці зміни відбуваються у зв'язку з бажанням молоді працювати у високодохідних, успішних компаніях ІТ-сектора. Нестача людського капіталу матиме негативні наслідки для функціонування електротехнічних компаній, що планують інвестувати в розвиток. Оскільки для них молоді талановиті кадри стануть критичними на всіх стадіях діяльності підприємства внаслідок великих фінансових витрат на пошук фахівців.

Такі заходи потребують від підприємства гнучкості в управлінні персоналом, що, як правило, означає надання молодим працівникам свободи для креативності та залучення їх до непрофільної активності. З огляду на обмеженість паливо-енергетичних ресурсів, спостерігаємо зміну світових пріоритетів машинобудування в бік електротехнічних виробів, що не тільки є інвестиційно привабливим, а й дає можливість оптимізувати систему забезпечення ресурсами господарську діяльність.

Основними частковими тенденціями інноваційного розвитку українського ринку електротехнічної продукції, на наш погляд, є наступні:

1. Створення представництв і філій. Лідери ринку відкривають філії та представництва, але кількість філій і їх динаміка менше, ніж, припустимо, на ринку будівельних матеріалів та побутової техніки.

2. Поєднання вітчизняної та імпоротної продукції. Існують тенденції до зменшення частки імпортних електровстановлюючі виробів, для яких найбільш стійкими є пропозиції для будинків, що забезпечують програму будівництва «інтелектуального будинку» або «розумного будинку».

3. Охоплення світовими компаніями даної галузі. Є різка диференціація по конкуренції для різних товарних груп. Найбільшим її впливом охоплено електровстановлюючі вироби, в меншій мірі - низьковольтні апарати.

4. Створення виробничо-торговельних підприємств. У виробничій діяльності переважають збірка електричних щитів і виготовлення кабельних каналів.

5. Тенденція до збільшення оптових знижок, що свідчить про посилення конкуренції на галузевому ринку.

Міжнародна економічна криза створює додаткові серйозні проблеми для всіх, в тому числі і для електротехнічних компаній. Зниження попиту на продукцію веде до посилення конкурентної боротьби, збільшення значущості цінових факторів у споживчих перевагах. У такій ситуації ефективність управління діяльністю компанії на ринку промислової електротехніки є ключовим фактором її розвитку. Електротехнічна промисловість в економіці будь-якої держави необхідна для забезпечення розвитку всіх видів економічної діяльності. Особливо слід підкреслити роль електротехнічної промисловості в забезпеченні високих темпів зростання будівництва капітальних об'єктів, а також електроенергетики.

Високі темпи розвитку українського електротехнічного ринку залучають провідні міжнародні компанії: General Electric (США), Schneider Electric (Франція), Siemens (ФРН), ABB (Швеція - Швейцарія) [8-11]. Активність цих компаній виражається не тільки в пропозиції продукції, адаптованої до умов українського ринку, але і в реалізації стратегій злиття і поглинань, створення стратегічних союзів.

Розвиток електротехнічного ринку багато в чому визначається динамікою будівельного ринку, оскільки будівельний ринок є первинним для декількох сегментів ринку електротехніки: низьковольтного і розподільного обладнання, кабельно-провідникової продукції, настановних виробів і світлотехніки. Пріоритетний розвиток машинобудівного комплексу також сприятиме значному зростанню попиту на електротехнічну продукцію як в кількісному, так і в якісному відношенні.

Провідні зарубіжні фірми враховують вимоги кожної ланки системи просування електротехнічної продукції і відображають це в представляються ними супровідних документах. Наприклад, до складу документації, що подається фірмою Siemens на свою продукцію, наприклад на камери розподілу електроенергії КСВ, входить не тільки стандартний каталог, але і спеціальні

доповнення до нього. У доповненнях вказуються габаритні і настановні розміри виробів, вимоги до будівельної частини проекту, способи підключення кабелів до камер і т.д. [1]

Інший приклад: фірма Schneider Electric в супровідній документації на свої розподільні осередку вказує сферу застосування, загальні відомості, опис функцій, опис конструкцій і обладнання, додаткові пристрої, дроти, підключення кабелів, умови монтажу, приклади компонувань та ін. Крім того, ці фірми пропонують матеріали про свою продукцію, що містять інформацію про результати експлуатації, надійності, організаціях супроводу та ін. Таке повне уявлення інформації про продукцію електротехнічного профілю дозволяє практично без участі фірм-виробників вирішувати всі питання, що виникають у споживачів цієї продукції [1].

За підсумками проведеного дослідження 78% ринку електротехнічної продукції припадає на виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, розподільних пристроїв і кабельної продукції. При цьому 35% даних виробів споживається в паливно-енергетичному комплексі та сільському господарстві. Це найбільш стійкі галузі в період кризи, на підприємства яких введені обмеження по самоізоляції не поширювалися. Тому електротехнічна продукція в цих сегментах споживання буде затребувана завжди. Наприклад, в електроенергетиці: 70% генераторів вимагає заміни; 40% повітряних і масляних вимикачів відпрацювали нормативний термін експлуатації; 80% ліній електропередач працюють неефективно через застаріле обладнання; 15% підстанцій 6-10 / 0,4 кВ знаходяться в незадовільному стані. Додатковим драйвером тут також буде виступати зростання споживання електроенергії і перехід на енергозберігаючі технології.

2.3 Аналізування внутрішніх та зовнішніх факторів, що обумовлюють ризики ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Внутрішні фактори, що зумовлюють економічні ризики ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних факторів належать:

- непередбачені зміни в бізнес-процесах (ризики мобілізації кваліфікованих працівників, ризики руйнування офісних та складських приміщень через війну в Україні);

- непередбачені зміни у внутрішньогосподарських відносинах; розробка, впровадження нових технологій, способів організації праці і т.ін.

- недостатність бізнес-інформації у фірмі;
- відсутність служби маркетингу;
- фінансові проблеми усередині фірми;
- відсутність механізму мотивації

До суб'єктивних факторів відносяться:

- низька якість управлінських кадрів, робітників і фахівців;
- малокомпетентна робота управлінських і інших служб
- недотримання договорів з боку керівництва фірми;
- відсутність у персоналу схильності до ризику;
- помилки при прийнятті рішення;
- помилки при реалізації ризикових рішень;
- смерть, хвороба ведучих співробітників.

Неможливо, звичайно, врахувати всі ризикові фактори, але цілком реально виділити головні з них за результатом впливу на той чи інший вид підприємницької діяльності.

Що стосується ризиків логістичної системи даного торговельного підприємства, то управління ними рекомендується здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов. Процес управління ризиками в логістичній системі ТДВ «ПП «ВЕБ-

ТЕХНОЛОГІЇ» рекомендується здійснювати послідовно, у декілька етапів (рис. 2.6)

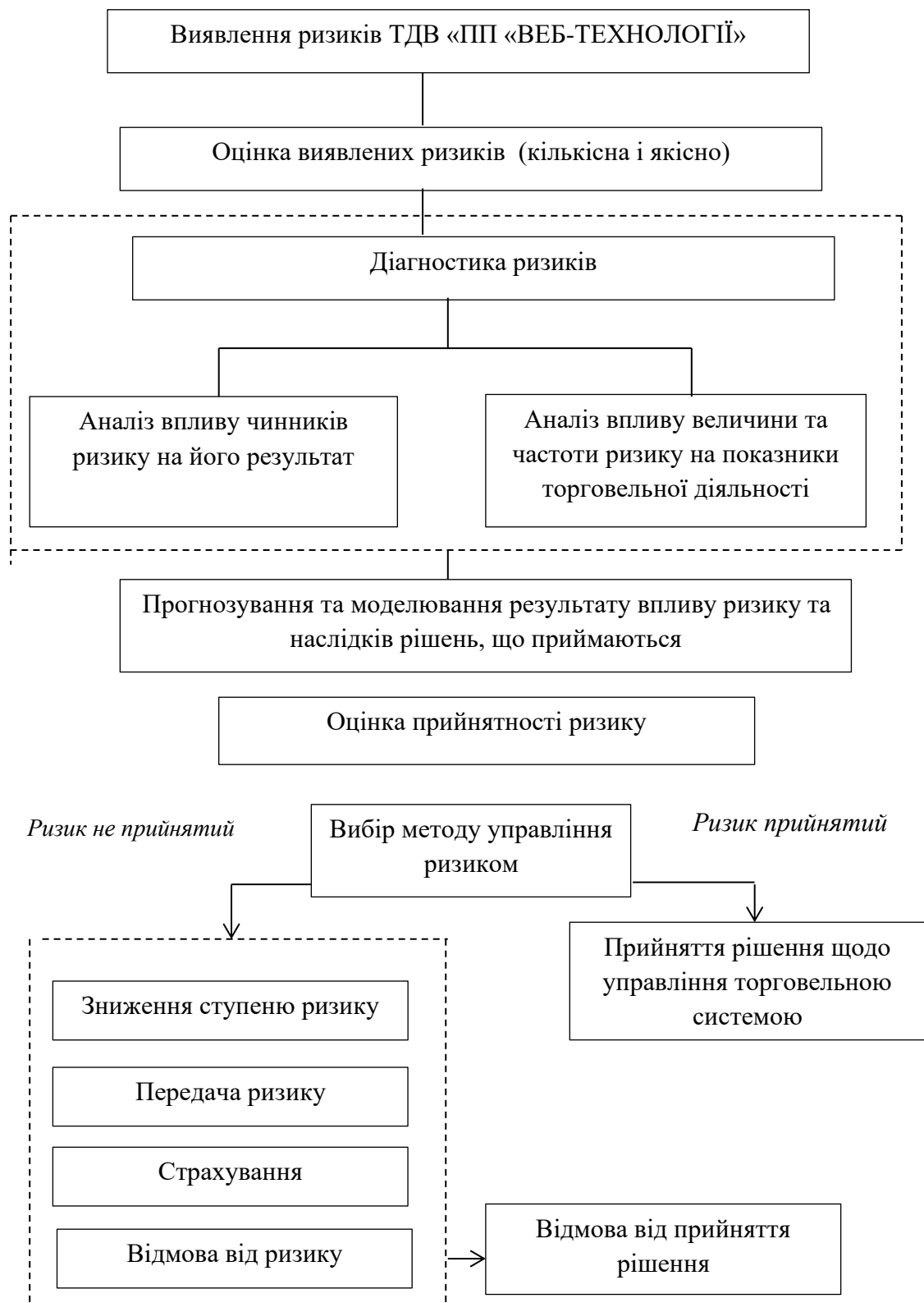


Рис. 2.6 Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Джерело: сформовано автором на основі [31,40]

Можливі методи зниження ризику:

1) уникнення – просте ухилення від діяльності чи обставин, які містять ризик, зміна плану проекту, щоб виключити ризик чи усунути його вплив на цілі та результати проекту;

2) прийняття – це збереження відповідальності за ризик, готовність та здатність покрити всі можливі збитки за рахунок власних засобів, на покриття можливих втрат формуються резерви. Прийняття ризику як принципова згода на відшкодування збитків власними силами зумовлюється двома обставинами: ризики неминучі; ризики – це потенціал можливих доходів.

3) передача – перенесення відповідальності за ризик іншій стороні;

4) мінімізація – проведення власних спеціальних заходів щодо обмеження розміру ризику, створення спеціальних систем запобігання ризику

Отже, ризики існують на всіх етапах діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». Вони можуть включати політичну нестабільність, пов'язану з війною, зміну курсу валют, можливостей перевізників, строків зберігання продукції та попиту з боку підприємств-споживачів.

Щодо загальних рекомендацій із поліпшення процесу управління ризиками на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» рекомендовано:

1. Стратегічне мислення. Ефективне управління ризиками повинно бути цілісним та інтегрованим. Компанія, що відрізняється стратегічним процесом планування, наприклад списку постачальників, зуміє більш ефективно управляти ризиками, розробить заощадливий та ефективний виробничо-логістичний ланцюг, буде швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати інновації. Тоді як відсутність стратегічного планування постачальників може призвести до конфлікту між витратами та ризиками.

2. Розширення кооперації. Фахівці з логістики й управління ризиками повинні вести регулярну тісну роботу зі своїми колегами з відділів закупівель, транспорту та ін. Рішення питань, пов'язаних зі зменшенням складних ризиків, вимагає більш глибокої співпраці. Таким чином, відділи можуть не тільки

краще розуміти ризики, а й краще розбиратися у специфіці роботи, виконуваної кожним відділом.

3. Розроблення оптимального співвідношення ризиків. Експерти [1; 5; 7] сходяться на думці, що є вірні та неправильні підходи до управління ризиками. Слід уявляти собі витрати і ризики як дві змінні в континуумі: зменшення одного складника часто відбувається за рахунок збільшення іншого. Виробничо-логістичний ланцюг стає більш нестабільним, якщо компанія фокусує свою увагу лише на зменшенні витрат, як у ситуації з пошуком дешевої робочої сили по всьому світу, не оглядаючись на безліч ризиків, які можуть виникнути в результаті такого підходу. Відповідним способом роботи з витратами можна назвати той, за якого витрати не були б увесь час у центрі уваги.

4. Урахування ризиків, яким неможливо дати кількісну оцінку. Сьогодні більшість підприємств не має належних методів оцінки ризику, часто відсутня статистична база. Управління різними ризиками здійснюється незалежно, не враховуючи можливість взаємодії між ризиками. Логістична діяльність ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» стикається з багатьма ризиками: маркетинговими, інвестиційними, політичними, фінансово-економічними, кадровими, клієнтськими, ринковими і т. д.

Під час вибору конкретного методу зниження ризику ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» повинний виходити з таких принципів: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал, включаючи майбутні вигоди по проекту; потрібно зважати на наслідки ризику; не можна ризикувати великим заради малого. При цьому всі заходи реагування здійснюються після виникнення ризику або після появи ознак ризику.

Моніторинг і контроль ризиків – це процес ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, стеження за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесено в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж життєвого

циклу проекту. Контроль може викликати вибір альтернативних стратегій, прийняття коригувань, перепланування проекту для досягнення базового плану.

На основі запропонованих методів можливо будувати системи підтримки прийняття рішень щодо застосування заходів по зменшенню ризику.

Висновки до розділу 2

Управління ризиками здійснювалося на прикладі ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», яке засноване у 2002 році. Дане підприємство здійснює гуртовий продаж електротехнічної продукції, такої як продукції: кабель, провід, вимикачі, розетки, вентилятори та вентиляційне обладнання, світильники, лампи енергозберігаючі, лампи звичайні, магнітні пускачі, щитки, коробки, бокси, подовжувачі, стабілізатори, лічильники, короб, металорукави, вилки, колодки, ізоляційні матеріали та інше.

ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» є офіційним представником таких торгових марок: ТМ «NILSON» - вимикачі та розетки (Туреччина), ТМ «DOSPEL» (Польща) - вентилятори та вентиляційні системи, ТМ «НАША СИЛА» - енергозберігаючі лампи, батарейки, ліхтарики, зарядні пристрої, акумулятори, лампи, ТМ «SVITTEX» - мережеві фільтри, ТМ «Електродинаміка» – DIN-рейка, ізолятори, кабельні вводи, кабельні наконечники різних видів, хомути; ТМ «ВК» - арматура для монтажу та ремонту СІП та ін.

Дане підприємство працює в секторі B2B, тобто здійснює продаж продукції іншим фірмам – юридичним особам, які використовують електротехнічну продукцію як комплектуючі для власного виробництва, або для роздрібного продажу.

Протягом досліджуваного періоду дане підприємство було прибуткове. Прибуток ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» у 2022 році зріс на 293700 грн або на 159%

Також спостерігалось зростання доходу на 1942600 грн або на 37% порівняно з попереднім роком.

Активи підприємства за досліджуваний період теж зросли на 1833900 грн або на 60%.

На даному підприємстві відсутній відділ маркетингу, навіть немає професійного штатного маркетолога. Функції маркетингу виконує керівник ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Проведений SWOT- аналіз ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» виявив основні ринкові загрози та потенційні можливості, сильні та слабкі сторони. Найбільші зовнішні загрози, пов'язані з війною, тому що події негативного характеру відбуваються дуже швидко та непередбачувано. Головними ризиками тут також є загроза довготривалого знеструмлення і керівництву ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» потрібно ухвалювати превентивні заходи щодо такого ризику та швидко приймати рішення залежно від ситуації. В таких умовах йде мова не про розвиток, а лише про виживання. Перевагами кризи може бути набуття стресостійкості та досвіду в складних умовах, зменшення конкурентів, які не втримали бізнес в умовах війни. Перевагою даного підприємства є талановиті і вмотивовані працівники, їх невелика кількість і вони віддані фірмі, проте є загроза їхньому життю, як і всіх інших чи просто загроза втратити працівників через загальну мобілізацію. Проте до ризиків також відноситься велика ймовірність мобілізації кваліфікованих працівників за кордон.

Проаналізовано особливості побудови системи управління персоналом ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Здійснено характеристика ринку електротехнічної продукції. Виявлено, що характерною особливістю української електротехнічної галузі є її горизонтальна інтеграція, тому на електротехнічну промисловість чинять сильний тиск, з одного боку, постачальники сировини, а з іншого - великі споживачі.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що обумовлюють ризики ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Умови війни створюють значні маркетингові ризики для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». Деякі з них включають зміни в споживчому попиті через

нестабільність економічної ситуації, зміни валютних курсів, обмеження на зовнішню торгівлю, зниження виробництва або постачання товарів через переривання логістичних ланцюгів тощо. Рекламні кампанії можуть також потребувати перегляду, оскільки повідомлення та стратегії маркетингу можуть потребувати адаптації до нових умов та соціальних настроїв.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1 Напрямки удосконалення системи управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Як було виявлено в попередньому розділі, війна створює значні маркетингові ризики для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». Деякі з них включають мобілізацію кваліфікованих фахівців, зміни в споживчому попиті через нестабільність економічної ситуації, зміни валютних курсів, обмеження на зовнішню торгівлю, зниження виробництва або постачання товарів через переривання логістичних ланцюгів тощо. Напрями удосконалення маркетингової діяльності на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» полягають в наступному:

1. Враховуючи те, що дане підприємство функціонує в період кризи, пов'язаної з війною, насамперед потрібно розробити антикризовий режим управління, який полягає в перегляді та зменшенні витрат, управлінням з дуже коротким терміном планування, відкладанням певних інвестиційних проєктів до закінчення війни, робота над зменшенням боргових зобов'язань, збереження всіма силами важливих працівників, заходи щодо втримання ділової репутації, основних клієнтів та партнерів.

2. Важливо в такий період кризи відслідковувати ситуацію, яка складається на ринку, відстежувати як змінюється поведінка клієнтів, які в них з'являються нові проблеми і потреби, як змінюється їх діяльність в теперішніх умовах і шукати рішення, які допоможуть їм допомогти. Тверезо та без паніки оцінювати навіть найбільш негативні зміни на ринку, надавати перевагу нехай невеликій за обсягом, але стабільній діяльності. ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» пощастило з тим, що дане підприємство займається оптовою торгівлею електротехнічної продукції, через обстріли енергоструктури на неї не падає

попит навіть під час війни. Також її перевагами можуть бути дотримання умов співпраці, знаходження компромісів з постійними партнерами та клієнтами у випадках виникнення непередбачених ризиків та загроз.

3. Також криза – це чудова нагода переглянути бізнес-процеси та виявити ті, які не мають особливої цінності та важливості. Обдуманно розподіляти ресурси на пріоритетні напрями діяльності. Намагатися бути гнучкішими навіть за таких складних воєнних умов, використовуючи весь свій досвід в період кризи COVID-19 та попередніх складних періодів.

4. В такий період не варто відмовлятися від маркетингу, але обов’язково оцінювати рівень витрат в тому числі на маркетингову діяльність. Традиційно так склалось, і ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» тут не виняток, що маркетингові інструменти частіше використовують в секторі «B2C», а не «B2B». В секторі «бізнес-для-бізнесу» помилково зводять застосування маркетингової діяльності до управління збутом, несистемно використовують маркетингові інструменти (деякі види час від часу), недостатньо проявляють гнучкість, не слідкують за змінами поведінки клієнтів.

Побудуємо бізнес-модель ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» та розробимо пропозиції щодо її адаптації до нових умов та вдосконалення основних бізнес-процесів.

Представлена на рис. 3.1 бізнес-модель ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» дозволяє побачити взаємодію основних бізнес-процесів, оптимізувати їх та адаптувати до нових викликів, пов’язаних з кризою відкритого вторгнення росії. Також ця модель враховує специфіку ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», в якій функціонує даний суб’єкт господарювання (оптова торгівля, сектор B2B, офлайн продажі). Система продажів ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» має бути такою, щоб в короткі терміни змогти адаптуватися до змінених умов зовнішнього середовища, бути гнучкою та швидко відстежувати нові потреби та запити споживачів

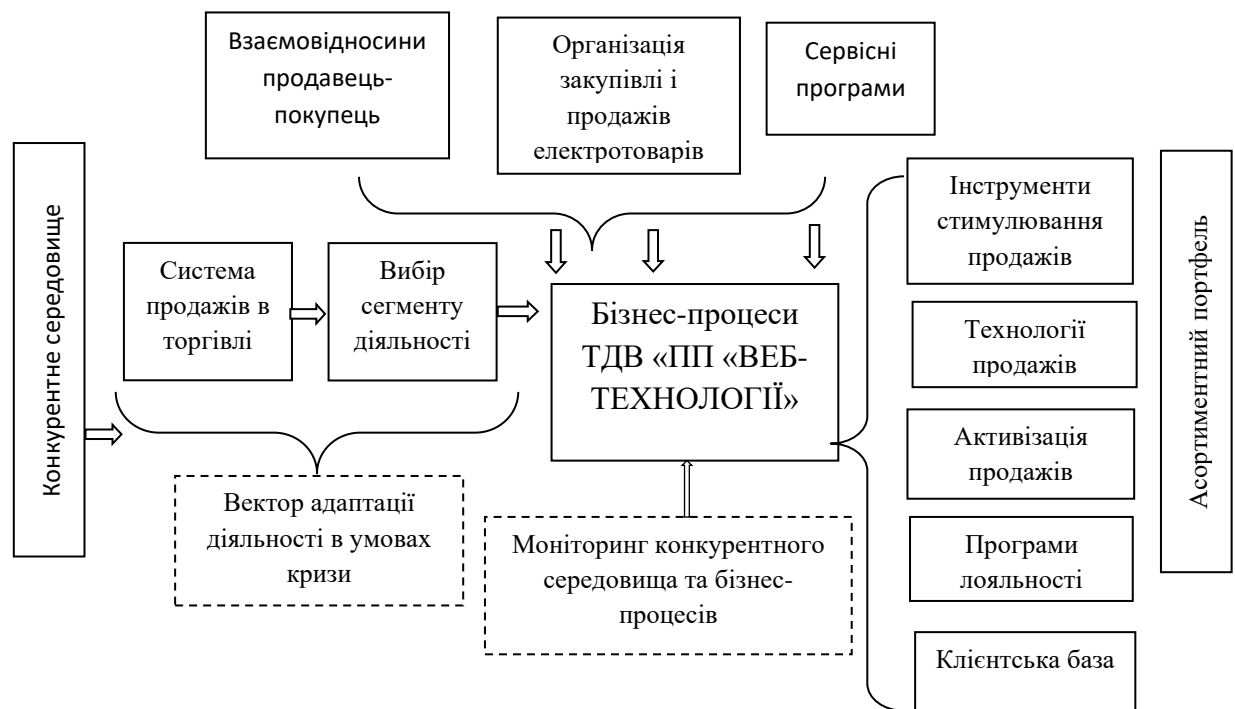


Рис. 3.1 Модель бізнес-процесів ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Джерело: сформовано автором на основі [36,41]

Враховуючи особливості маркетингової діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», проведений SWOT-аналіз та врахування експертної оцінки (опитування керівника підприємства під час проходження практики), досліджуване підприємство потребує наступних заходів: дослідити процес управління та виявити недоліки та ризики, проаналізувати функції працівників та дослідити взаємодію між ними, проаналізувати комунікації та інформацію, а також встановити основні напрями та засади управління ризиками, в тому числі маркетингової діяльності.

Будь-яка криза, пов'язана з невизначеністю, екстремальними умовами, які важко передбачити та спрогнозувати. Нестабільність та турбулентність середовища діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», вимагає прийняття термінових та креативних антикризових заходів.

В період нестабільності і кризи, яку ми зараз переживаємо, природною реакцією є економія ресурсів. В процесі економії часто виникає питання, а від яких витрат варто відмовитись, а які значно скоротити. Помилково вважати, що до таких витрат потрібно відносити маркетингові витрати.

Невизначеність та недостатність наявної інформації збільшує ризики прийняття неефективних управлінських та маркетингових рішень, які в результаті можуть ще більш згубно вплинути на підприємство. В такому разі пропонуємо ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» прийняти антикризову маркетингову стратегію, яка ґрунтується на врахуванні змін у ринковому середовищі, глибокій та реальній оцінці внутрішнього середовища підприємства, передбачення можливих ризиків та кваліфікації персоналу.

При розробці антикризової стратегії ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» потрібно враховувати наступне:

- криза завжди супроводжується неочікуваними поворотами, потрібно мати декілька різних способів вирішення проблем та варіантів розвитку підприємства;
- антикризовий маркетинг, незважаючи на те, що в більшості стосується короточасних тактичних заходів, повинен бути націлений на перспективу запропоновані рішення повинні відповідати стратегічним цілям і враховувати тенденції розвитку галузі;
- застосовувати латеральне мислення при прийнятті управлінських рішень, знаходити креативні способи розв'язування проблем.
- необхідно облікувати та відстежувати за всіма витратами, а також ризиками, які впливатимуть не лише на маркетингову діяльність даного підприємства, а в загальному;
- враховувати поточну ситуацію, відслідковувати ступінь зміни кризової ситуації, приймати швидкі тактичні рішення;
- враховувати, на якому етапі життєвого циклу знаходиться сама організація, галузевий сегмент, в якому вона знаходиться.

Існуючі алгоритми розроблення та прийняття рішень із застосуванням маркетингових інструментів в антикризовому менеджменті, враховують не всі перелічені вище пункти, що може призвести до зниження ефективності діяльності організації.

Пропонуємо маркетингові стратегічні рішення для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» приймати за алгоритмом, наведеним на рисунку 3.1, який відрізняється від інших існуючих підходів більш деталізованими додатковими етапами. В загальному, аналізуючи даний алгоритм, можемо спостерігати, що на першому етапі важливо враховувати не лише об'єктивний стан внутрішнього середовища та загрози і можливості зовнішнього середовища, а слідкувати за тенденціями розвитку кризи, оперативно реагувати на потреби і зміни ситуації клієнтів, партнерів, діяльність здійснювати, враховуючи етапи загострення і пом'якшення кризових проявів, дотримуватися встановлених принципів. Щодо встановлення цілей та задач маркетингу, то вони насамперед повинні бути спрямовані на збереженні основних споживачів (враховувати основну цінність для споживачів в період кризи) і повинні допомагати приносити мінімально достатній дохід. Потрібно відстежувати чи показники маркетингової діяльності є рентабельними і результативними. Важливо впроваджувати заходи, які допоможуть скоротити період надходження грошових коштів. Також потрібно встановити ресурсні обмеження та слідкувати за їх дотримання, коригувати при потребах.

На другому етапі згідно даного алгоритму необхідно розробити і застосовувати креативні, нестандартні маркетингові рішення в умовах кризової ситуації, що склалася, які дозволятимуть зберегти клієнтів в нелегкий час. Таких рішень має бути декілька, за короткотерміновий період їх варто протестувати, не боятися змінювати і адаптувати до ситуації. Відслідковувати, як вони впливають на доходи, лояльність споживачів, оборотність грошових потоків. В період кризи клієнти часто змінюють свої потреби, звички, важливо персоналізувати продажі, підтримувати з клієнтами зв'язок, якісну комунікацію

навіть в такий непростий час, взаємовідносини з партнерами і клієнтами навіть в таких складних умовах важливо зробити, комфортними, людьми.

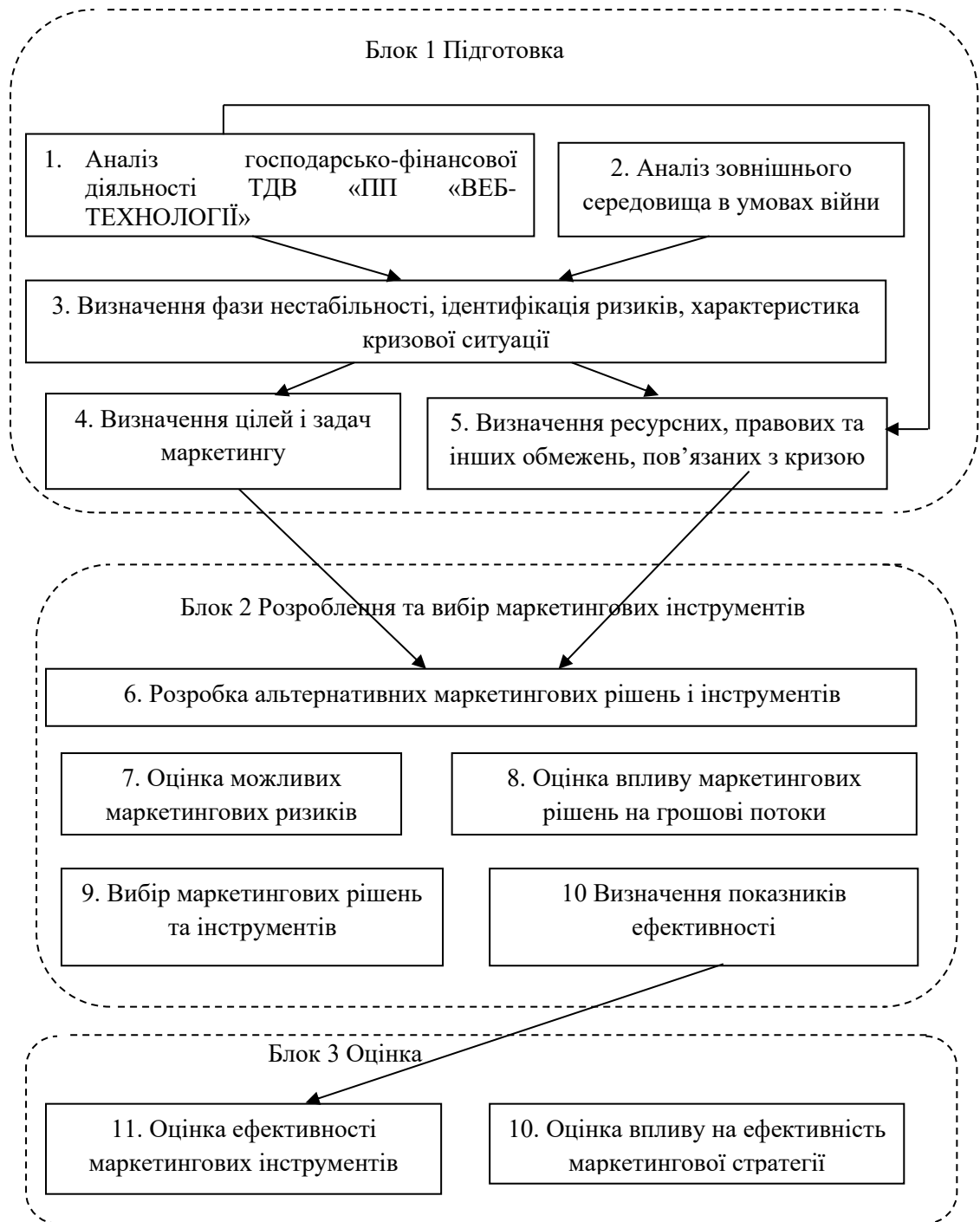


Рис. 3.2 Алгоритм прийняття стратегічних маркетингових рішень на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» в умовах ризиків, пов'язаних з діяльністю під час війни

Джерело: розроблено автором

Для цього потрібно підтримувати зворотній зв'язок з клієнтами, використовуючи емпатію, дізнаватися, які в них з'явилися проблеми, як змінились потреби, лояльність споживачів дуже легко втратити в період кризи, тому намагатися це не допустити.

Також на цьому етапі здійснюється оцінка маркетингових ризиків. Для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» в першу чергу належать такі ризики, як нестача інформації про клієнтів. Оскільки клієнтами даного підприємства є юридичні особи, сегмент B2B, а саме будівельні організації та корпорації, які займаються електромонтажними роботами, роздрібні торговці електротоварами, то важко передбачити, як вони справлятимуться з кризою та зможуть забезпечувати свою діяльність. Позитивним моментом є те, що частина електротоварів, якими торгує дане підприємство, є якісними і користуються попитом в організацій, які займаються відновлення енергооб'єктів від обстрілів, тому є затребуваними в умовах війни та кризи, то є надія, що вони залишаться працювати навіть в таких складних умовах. Оскільки продукція, якою торгує ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», доставляється з Польщі та Туреччини, є постійні ризики підвищення ціни, враховуючи значне коливання валюти, митні обмеження, пов'язані з війною. Дуже важко в таких умовах щось планувати та дотримуватися термінів доставки, часто виникають форс-мажорні обставини.

В діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» спостерігаються як макроризики (зовнішньоекономічний, інфляційний, ризик законодавчих обмежень в умовах війни), так і мікроризики на рівні підприємства (ризик неправильної реалізації діяльності в умовах війни, ризик втрати майна в результаті руйнування, ризик стресу і напруженості персоналу, його особиста безпека, мобілізація персоналу, ризик неправильних та несвоєчасних рішень в умовах кризи тощо).

Таблиця 3.1

Перелік ризиків для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Елементи системи		Ризики
Засоби праці	– засоби пересування; – електронно-обчислювальна техніка.	– ризик аварії, вибуху, пожежі; – ризик крадіжок чи навмисного пошкодження; – ризик простою обладнання, устаткування; – ризик неефективного використання об'єктів;
Предмети праці	– готова продукція (в процесі продажу, збуту, транспортування).	– ризик втрати чи пошкодження продукції; – ризик невчасності оплат; – ризик несвоєчасних поставок; – ризик протиправних дій осіб; – ризик зростання цін на сировину, матеріали.
Праця людини	– апарат працівників; – відносини в колективі; – організаційний клімат.	– ризик мобілізації кваліфікованих працівників; – ризик виїзду працівників за кордон; – ризик втрати працівників через хворобу чи смерть; – ризик зниження продуктивності праці; – ризик неефективного управління; – ризик розголошення комерційної таємниці.
Інформація	– матеріали архіву – документи; – електронні бази даних; – інформація на електронних носіях.	– ризик втрати інформації; – ризик порушення цілісності інформації; – ризик несвоєчасного надходження інформації; – ризик витоку та розголошення інформації; – ризик надходження та використання недостовірної інформації.
Фінанси	– дохід підприємства; – прибуток підприємства; – власний капітал; – довгострокові та поточні зобов'язання; – грошові засоби на рахунках та готівка в касі; – дебіторська заборгованість; – цінні папери.	– ризик неефективного використання фінансових ресурсів; – ризик неплатоспроможності; – ризик зниження фінансової стійкості; – ризик ліквідності; – валютний ризик; – інфляційний ризик; – ризик неповернення зобов'язань.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства на основі [21,43]

Такий підхід передбачає, що оцінка індикатора ризику розраховується як співвідношення фактичного значення аналізованого показника та

рекомендованого. Таким чином, рівень ризику підсистеми організації розраховують за формулою:

$$P_{\pi} = 1 - \frac{\sum_i^n Z_i \times \left(\frac{\Phi_i}{H_i}\right)^k}{\sum_i^n Z_i}$$

де P_{π} – ризик підсистеми підприємства;

Z_i – коефіцієнт вагомості i -го індикатора ризику, що визначається експертним шляхом;

Φ_i – фактичне значення i -го показника;

H_i – рекомендоване значення i -го показника;

n – кількість індикаторів (показників), що включені для оцінки цієї підсистеми організації; k – коефіцієнт, який дорівнює 1, якщо зростання значення показника позитивно впливає на діяльність підприємства, та -1 , якщо його зростання негативно впливає на підприємство.

Інтегрований внутрішній ризик організації як системи є середньозваженим значенням рівнів ризику виробничо-технічної, фінансової, комерційної, кадрово-інтелектуальної, інформаційної та інноваційно-інвестиційної підсистем та визначається за формулою:

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times P_{\pi}}{\sum_i^n K_j}$$

де IP – інтегрований внутрішній ризик організації;

K_j – коефіцієнт вагомості j -ої підсистеми організації;

$P_{\pi j}$ – ризик i -ої підсистеми організації;

m – кількість підсистем організації.

Зазначимо, що важливим питанням, що впливає на достовірність інтегральної оцінки внутрішнього ризику, є визначення коефіцієнтів вагомості як окремих індикаторів ризику, так і окремих підсистем організації, що визначаються експертним шляхом. Тому треба ретельно підбирати експертів, враховувати їхню компетенцію, кількість та виключити їхній вплив один на

одного. У таблиці 3.2 наведено шкалу оцінок рівня інтегрованого ризику організації та загальну характеристику стану підприємства залежно від розрахованого показника.

Таблиця 3.2

Індикатори ризиків ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Підсистема організації	Індикатори ризиків
Виробничо-технічна	Рівень завантаженості виробничих потужностей, фондівіддача, ступінь переробки сировини, коефіцієнт зносу обладнання, виробничі втрати, коефіцієнт оновлення обладнання та інші.
Фінансова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність активів тощо.
Комерційна	Частка підприємства на ринку, темп росту цін на сировину, темп росту цін на продукцію підприємства, коефіцієнт забезпечення сировиною, співвідношення темпів росту доходу від реалізації та темпів росту дебіторської заборгованості тощо.
Кадрово-інтелектуальна	Темпи росту продуктивності праці, рентабельність персоналу, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію, співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці, плинність кадрів, коефіцієнт виконання обов'язків, коефіцієнт трудової дисципліни, інші.
Інформаційна	Коефіцієнт вірогідності документації, коефіцієнт використання інформації, коефіцієнт якості управлінської документації, інші.
Інноваційно-інвестиційна	Коефіцієнт інвестування, ступінь інноваційного розвитку підприємства, рівень виконання планів зі впровадження інновацій тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Шкала оцінок рівня інтегрованого внутрішнього ризику організації представлена в таблиці. Інтегрований показник ризику визначається на основі експертної оцінки по кожній окремій сфері діяльності, з врахуванням різних показників, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства.

Таблиця 3.3

Шкала оцінок рівня інтегрованого внутрішнього ризику організації

Значення показника	Ступінь ризику підприємств	Характеристика стану підприємства
0–0,20	низький	Платоспроможність підприємства висока, що зумовлено його ефективною діяльністю. Проте підприємство може відчувати незначні тимчасові фінансові труднощі

<i>Продовження таблиці 3.3</i>		
0,21–0,40	допустимий	Підприємство платоспроможне, проте спостерігається тимчасове зниження його конкурентноздатності, що впливає на нестабільність результатів діяльності.
0,41–0,60	середній	Спостерігається фінансова стагнація підприємства. Платоспроможність нестійка. Ймовірність настання банкрутства невисока.
0,61–0,80	високий	Підприємство характеризується фінансовою нестійкістю, що загрожує його життєдіяльності. Високий ризик втрати платоспроможності.
0,81–1,00	катастрофічний	Підприємство неплатоспроможне та перебуває у стані банкрутства.

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Значення узагальнених ризиків ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» кожної окремої підсистеми та їх вагомості представлено в таблиці 3.4 . Узагальнені ризики оцінювались експертами з використання відповідних моделей.

Таблиця 3.4

Індикатори ризиків ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Підсистема організації	Вагомість	Значення ризику підсистеми
Виробничо-технічна	0,15	0,15
Фінансова	0,2	0,2
Комерційна	0,25	0,15
Кадрово-інтелектуальна	0,15	0,25
Інформаційна	0,15	0,15
Інноваційно-інвестиційна	0,1	0,1
Разом	1	

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Таким чином, запропонована методика трирівневої оцінки ризиків дає інструменти для якісної та кількісної оцінки окремих елементів та підсистем організації, визначення інтегрованої оцінки ризику та оціночну шкалу значень ступеню інтегрованого ризику. Розроблена трирівнева система має практичну цінність для промислових підприємств та може використовуватися в аналізі ступеня інтегрованого внутрішнього ризику. Безперечно, ризики на трьох рівнях впливають на результати господарської діяльності організації, тому їх варто знати, вміти передбачати, враховувати, оцінювати та намагатися оптимізувати їхній вплив. Необхідно зазначити, що запропонована трирівнева

система зорієнтована на визначення та оцінювання внутрішніх ризиків, оскільки організація може впливати на них та контролювати. Щодо зовнішніх факторів, що спричиняють ризики, то керівники певною мірою можуть мати на них вплив, але не контролювати. Проте не можна ігнорувати вплив цих факторів, оскільки їхня дія може мати критичний або катастрофічний вплив.

3.2. Управління кіберризиками в діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

З кожним роком для даного підприємства зростають кіберзагрози. Саме кіберризики означають ризик прямих чи непрямих фінансових втрат, повної або часткової зупинки діяльності, а також шкода репутації організації чи приватної особи. Управління кіберризиками - це основа для будь-якої дії підприємства у сфері безпеки чи то впровадження систем або інструментів. Також це може бути побудова процесів і впровадження правил, політики управління кіберризиками. До цього часу на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» недооцінювалася потреба виокремлювати управління кіберризиками, проте це дозволяє розподілити раціонально бюджет на кібербезпеку і грамотно підготуватися до атак і загроз заздалегідь.

Підвищення важливості кібербезпеки та управління кіберризиками пов'язане з наступними передумовами: спочатку через кризу, пов'язану з COVID-19, а потім з війною в Україні, підприємство оцифрувало усі свої бізнес-процеси, також використання Інтернету речей підвищило рівень безпеки даного підприємства, в тому числі фізичної безпеки. Менеджери даного підприємства останнім часом відчують потребу в простому інструменті оцінки безпеки ризиків, оскільки вся діяльність ведеться за допомогою цифрових технологій, це підвищує актуальність і таку потребу. Під час дослідження діяльності підприємства було виявлено, що працівники раніше не були дотичні до управління ризиками компанії, не знають що таке карта ризиків і для чого вона потрібна. Тому варто починати з аналізу кіберризиків.

Неврахування кіберризиків призводить до наступних проблем, представлених в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Наслідки для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» від настання кіберризиків

Вплив на підприємство	Збиток
Уповільнення бізнес-процесів, загроза припинення торговельної діяльності з використанням цифрових технологій	Клієнтами даного підприємства є інші суб'єкти підприємницької діяльності, тому тут загроза не лише втрати прибутку, а й репутації, яка дуже довго відновлюється
Втрата конкурентної переваги	
Пошкодження чи знищення корпоративної інформації	Фінансові та репутаційні втрати
Судові розгляди та позови	Додаткові витрати на сплати штрафів, усунення наслідків кібератак

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Аналіз кіберризиків доцільно проводити навіть за умови впровадження і налагоджених процесів управління, тому що кіберризики постійно змінюються. В першу чергу рекомендовано визначити цілі управління кібербезпекою компанії, після цього необхідно визначити критично важливі елементи, які впливають на ключові бізнес-процеси компанії. Кожен ризик у класичному розумінні оцінюється за двома параметрами: ймовірністю його настання та потенційним збитком, який він може принести. Виходячи з цих кількісних показників, формується карта ризиків та їхній пріоритет. Таку оцінку необхідно проводити регулярно, розширюючи карту ризиків, щоб охопити якомога більше потенційних ризиків для даної компанії. На підставі оцінки кіберризиків проводиться їхня пріоритетизація для бізнесу. Зазвичай це показник фінансовий, який є зрозумілим для представників топ-менеджменту і бізнес-підрозділів.

Наступний етап найважливіший - це безпосередня робота з ризиками, тобто кожен ризик після його оцінки підлягає аналізу, щоб опрацювати заходи роботи з ним. До класичного набору таких заходів відносять мінімізацію, прийняття, ухилення, перекладання та диверсифікацію.

Проте в різних методиках можуть виникати нові терміни або інструменти. Завданням цього етапу є вибір правильного інструменту управління для

кожного ризику, причому інструмент може бути переглянутий згодом та змінений. Наприклад, іноді підприємство бере ризик втрати клієнта, розуміючи, що фінансово йому буде не вигідно боротися за нього, так і в кібербезпеці може виявитися, що захист якогось ресурсу або активу є недоцільним. Отже простіше застрахувати його втрату або компрометацію.

Наступним етапом є застосування обраних інструментів та заходів управління кіберризиками та перевірка їхньої ефективності. В рамках наступного перегляду карти ризиків цілком може виявитися, що обраний метод управління ризиком не виправдав очікувань або у ризику змінилися його параметри, ймовірність і збитки, що вимагає більш жорсткого або навпаки м'якого і невитратного впливу на нього.

Заключним етапом є знову оцінка, а точніше перегляд процесів і карти кіберризиків на регулярній основі. Саме такий запропонований циклічний підхід допомагає працювати з актуальною інформацією та загрозами. Таким чином ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» підтримує максимальний рівень кіберстійкості, керуючи пріоритетними ризиками. На сьогоднішній день таке управління є досить ефективним. Зрозуміло, що кіберзагрози не перестануть з'являтися, вони тільки зростають, в тому числі кібератаки. Тому дуже важливо для даного підприємства здійснювати превентивну оцінку і підготовку до найбільш небезпечних для нього подій. Це правильний і просто необхідний крок. На сьогоднішній день виявлений аналіз констатує, що найпопулярнішими загрозами кібербезпеки для даного підприємства є наступне:

По- перше - це є фішинг. Його метою є вкрасти конфіденційні дані та облікові дані підприємства, такі як логін для входу чи дані карткових рахунків, в тому числі клієнтів підприємства. Методи фішингу можуть вимкнути контроль безпеки, поки злоумисник не поміченим переглядає дані компанії.

Також досить поширеною кіберзагрозою є злоумисне програмне забезпечення. Загалом дана загроза дуже часто використовується в поєднанні з фішингом, дослідження свідчать, що 91% кібератак починаються з фішингових

листів, за допомогою яких вдається встановити віддалений доступ до корпоративних пристроїв.

Таблиця 3.6

Пропоновані рішення для протидії фішингу на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Напрямок рішення	Суть
Навчання персоналу	Працівники повинні вміти розпізнавати фішингові атаки і розуміти як діяти в таких випадках. Також вони повинні вміти розпізнавати будь-яку підозрілу діяльність і повідомляти, якщо таке трапилось
Встановлення систем виявлення несанкціонованих вторгнень і спам-фільтрів	Такі превентивні заходи допоможуть виявити та заблокувати неавторизовані електронні листи, попередити загрози фітінгових атак
Надійні інструменти автентифікації	Автентифікація повинна бути обов'язково багатофакторна та надійна, регулярне оновлення паролів, використання цифрових підписів, різні види шифрування можуть уповільнити зловмисників

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Такі зараження є досить поширеним явищем, тому ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» повинна врахувати такі ризики, адже вони призводять не лише до витоку конфіденційної чи секретної інформації, але й до псування програмного забезпечення, що призведе до значних витрат для заміни комп'ютерної техніки. Ускладнює ситуацію те, що шкідливе програмне забезпечення не обмежується одним комп'ютером. Через корпоративну мережу воно швидко розповсюджується, тому за короткий час може все підприємство опинитися під загрозою.

Таблиця 3.7

Пропоновані рішення для протидії шкідливому програмному забезпеченню на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Напрямок рішення	Суть
Ліцензійне антивірусне програмне забезпечення	Вчасно оновлювати якісне програмне забезпечення на всіх пристроях компанії
Регулярне оновлення системи	Через те, що атаки шкідливого програмного забезпечення постійно змінюються і удосконалюються, важливо забезпечувати вчасне оновлення системи, щоб вона могла ефективно справлятися з новими загрозами

Продовження таблиці 3.7	
Безпека мережі	Регулярна перевірка мережі, щоб виявити слабкі місця та перевірити наявність шкідливих програм
Обов'язкове навчання з кібербезпеки для всіх співробітників	Часто через незнання чи невміння помітити загрозу, відбувається порушення безпеки, яке призводить до значних наслідків
Окремі системи резервного копіювання	Дозволяють зберегти дані в разі їх втрати через віруси та шкідливе програмне забезпечення

Заходи попередження кіберризиків представлено у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Заходи попередження кіберризиків на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Технічні	Організаційні	Правові
Захист від несанкціонованого доступу до платіжної системи; резервування особливих комп'ютерних підсистем; організація обчислювальних мереж з можливістю перерозподілу ресурсів у разі порушення працездатності окремих ланок; встановлення устаткування для виявлення кібератак; вживання конструктивних заходів захисту від крадіжок, саботажу, диверсій, вибухів; встановлення сигналізації.	Охорона обчислюваних центрів; ретельний добір персоналу; наявність плану відновлення працездатності обчислювального центру після виходу його з ладу; універсальність засобів захисту від усіх користувачів (в тому числі вищих посадових осіб); виключення випадків проведення особливо важливих робіт лише однією людиною.	Захист авторських прав програмістів; контроль за розробниками комп'ютерних систем; удосконалення адміністративного, цивільного законодавства в галузі комп'ютерного права

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Отже, для захисту від кібератак ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» потрібно впроваджувати комплексні заходи безпеки, основними яких є регулярне оновлення програмного забезпечення, впровадження мережевих та системних заходів захисту, навчання персоналу щодо кібербезпеки та кібергігієни, впровадження стратегій реагування на інциденти.

Комплексні заходи включають в себе різноманітні технічні, організаційні та людські аспекти. Ключовими елементами захисту даного підприємства від кібератак є:

1. Антивірусне програмне забезпечення – встановлення та регулярне оновлення антивірусних програм для виявлення та усунення шкідливого програмного забезпечення.
2. Фаєрволи – встановлення фаєрволів для контролю трафіку мережі та блокування неправомірних підключень.
3. Оновлення програм та операційних систем, програм та інших програмних засобів для усунення вразливих місць.
4. Системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) – встановлення систем, які моніторять мережевий трафік та виявляють неправомірні або підозрілі активності.
5. Шифрування даних – використання шифрування для захисту конфіденційної інформації під час передачі та зберігання.
6. Резервне копіювання даних. Регулярне створення резервних копій важливої інформації та її зберігання в безпечному місці.
7. Ефективна політика паролів – застосування строгих правил стосовно паролів, включаючи їхню складність та регулярність зміни.
8. Співробітництво зі сторонніми постачальниками безпеки – використання послуг сторонніх фахівців для аудиту та оцінки рівня безпеки системи.
9. Освіта та навчання персоналу щодо безпечних практик роботи в мережі та виявлення підозрілої активності.
10. Моніторинг та інцидент-менеджмент – впровадження систем моніторингу для раннього виявлення можливих кібератак та розробка планів інцидент-менеджменту.
11. Фізична безпека – забезпечення фізичної безпеки обладнання та інфраструктури для запобігання неправомірному доступу.
12. Створення планів відновлення після інциденту – розробка та впровадження планів відновлення роботи після кібератаки для швидкого відновлення функціонування підприємства.

Ці заходи повинні взаємодіяти між собою для створення ефективної системи захисту від кіберзагроз. Регулярне оновлення та адаптація цих заходів є ключовими елементами для ефективного контролю над кібербезпекою даного підприємства. Комплексні заходи захисту від кібератак ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» – це має бути *musthave* захист від кібератак, що надважливо для забезпечення безпеки інформації та нормального функціонування підприємства.

Для захисту від цих кіберзагроз ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» повинно розвивати і впроваджувати комплексні стратегії кібербезпеки, здійснювати регулярні аудити та оновлення систем і надавати навчання співробітникам щодо безпеки в Інтернеті. Керівники найвищого рівня повинні знати про всі кіберзагрози для своєї організації. ІТ-відділ не може самостійно боротися з цими досвідченими зловмисниками. Потужний, поширений характер кіберзагроз підкреслює потребу в системі управління ризиками для всього підприємства.

Кожне підприємство, незалежно від галузі, повинне розвивати та підтримувати міцні зв'язки між ІТ-ризиками, активами, процесами та засобами контролю, визначаючи їх відповідно до , категорії, ієрархії, власності та видимості.

ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» повинні надати ІТ-відділам повноваження для оцінки, кількісного визначення, моніторингу та управління ІТ-ризиками. Має бути сформована політика управління проблемами та їх усунення, включаючи протоколи розслідування та аналіз першопричин. Нарешті, для ІТ-керівників та інших бізнес-лідерів повинні бути доступні моніторинг ризиків і показники, щоб вони могли швидко визначати ризики та вживати заходів, якщо це необхідно [6].

3.3 Формування програми управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Розробимо програму управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». Основними етапами якої є опис бізнесу даного підприємства, визначення його місії та цілей, виявлення можливих збитків підприємства, визначення факторів ризиків, оцінка ризиків, побудова сигнальної карти ризиків, вибір оптимізації ризиків та оцінка ефективності програми.

Насамперед сформулюємо місію, яка розкриває мету та основне призначення діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», в якій проявляється її відмінність від подібних організацій. Місією даного підприємства є: бути надійним партнером для бізнесів, які використовують електротехнічну продукцію; забезпечення професійною командою вітчизняний ринок електротехнічною продукцією, забезпечити якісне обслуговування та інші гарантії клієнта; гарантувати стабільне зростання добробуту співробітників, а також надавати допомогу місту та області. Цінностями даного підприємства є висока культура обслуговування клієнтів, порядність та відкритість, професійність цілеспрямованість, наполегливість, робота в команді, новаторство, творчість, ініціативність, патріотизм. Бачення ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» - це його ідеальне уявлення, бажаний образ факторів зовнішнього середовища та елементів внутрішнього середовища. Для даного підприємства це безперебійні та достатні поставки різного виду електротехнічної продукції, надійна підтримка електро енерго структур та надійний партнер будівельним організаціям та корпораціям.

Наступним етапом після представлення місії та цінностей для даного підприємства - це визначення переліку можливих збитків підприємства та їх причин. До таких збитків належать руйнування та втрата майна підприємства, збитки пов'язані з втратою доходів та підвищенням рівня операційних витрат, Це може бути через порушення логістики електротоварів з офіційних представників електротехнічної продукції, коливання валютного курсу, зміна

умов ведення бізнесу через кризу, пов'язану з війною, збитки пов'язані з відповідальністю та компетенцією персоналу. Це може бути через втрату доходів підприємства через мобілізацію найбільш кваліфікованих працівників, виїзд працівників жіночої статі за кордон, втрати через зниження продуктивності праці, через великий рівень компенсаційних виплат персоналу, пов'язані з хворобами чи смертю найближчих членів сім'ї тощо. Враховуючи, що максимально прогнозовані збитки в декілька разів перевищують річні доходи підприємства, керівному персоналу потрібно виявляти найбільш небезпечні та ймовірні збитки та вживати превентивні заходи щодо їх уникнення або зменшення розміру.

Наступним етапом програми управління ризиками є визначення факторів ризику. Це здійснюється в межах параметрів за сферами діяльності підприємства та наскільки це важливо і як швидко вони змінюються. Для даного підприємства такі ризики було виявлено в попередніх розділах, тому використаємо дані з таблиці 3.1.

За допомогою статистичних методів здійснюється оцінка їх впливу на прибуток підприємства. Актуальними факторами ризику для даного торговельного підприємства електротехнічною продукцією є залежність від постачальників, в тому числі офіційних дистриб'юторів, нестача власних коштів, порушення логістичних процесів, втрата кваліфікованих працівників через війну в Україні тощо. На цьому етапі здійснюється оцінка ризику та факторів, які на них впливають, а також вказується ймовірність настання таких подій. Використовуючи ABC аналіз та принцип Парето відберемо 20-30% ризиків з найбільшим значеннями підсумкової оцінки для позначення їх на карті, а саме:

- ризик порушення логістичних поставок товарів (3,91)
- ризик порушення умов договорів та недотримання їх партнерами (3,88),
- ризик настання форс-мажорів в умовах воєнного стану (3, 79);
- ризик зниження фінансової стійкості (3,54);

- ризик втрати клієнтів (3,46);
- ризик зменшення надходження інвестицій (2,84);
- ризик невчасного постачання електротехнічної продукції для клієнтів (3,19);
- ризик зростання цін на електротехнічні товари (2,98) .

На основі визначених ризиків побудуємо сигнальну карту за такими параметрами як ймовірність настання події ризику та ступінь впливу наслідків ризику.

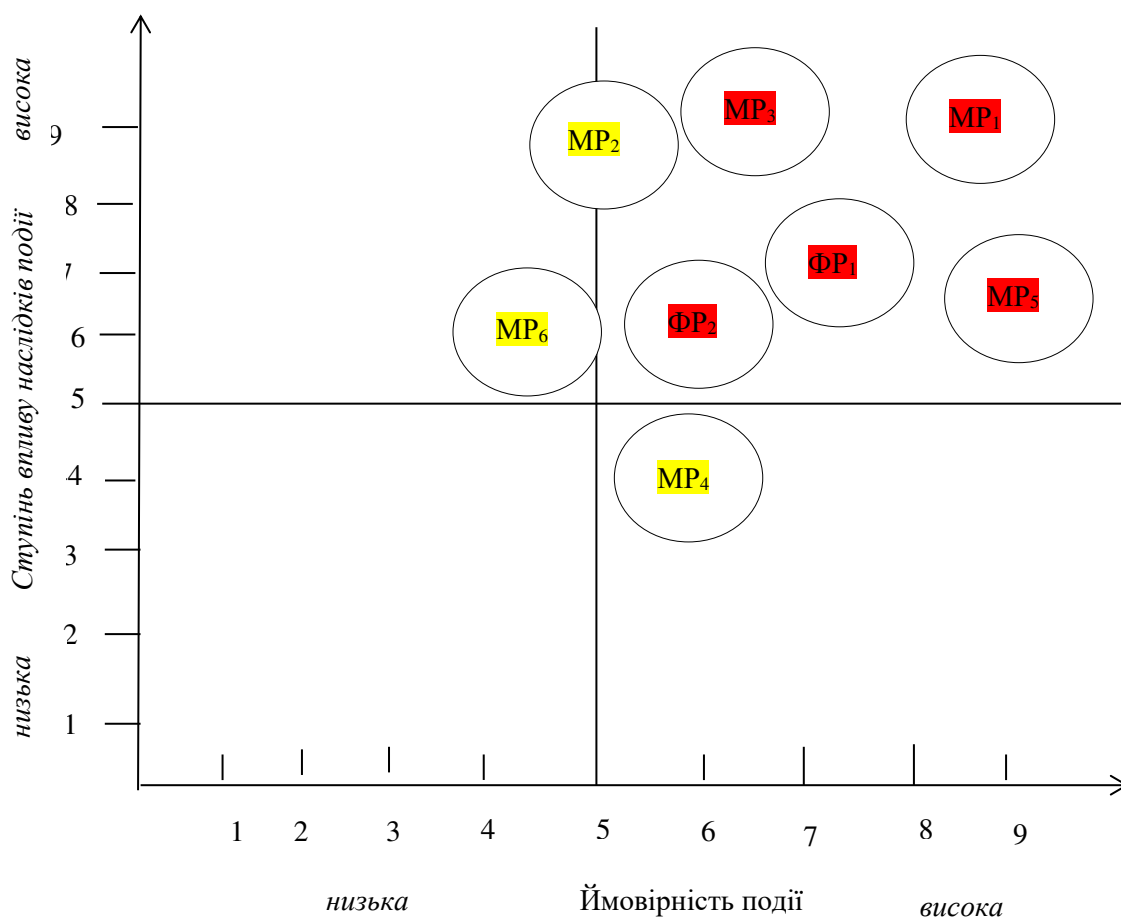


Рис.3.3 Сигнальна карта ризиків ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

MP₁ - ризик порушення логістичних поставок товарів;

MP₂ - ризик порушення умов договорів та недотримання їх партнерами;

MP₃ - ризик настання форс-мажорів в умовах воєнного стану;

ФР₁ - ризик зниження фінансової стійкості;

МР₄ - ризик втрати клієнтів;

ФР₂ ризик зменшення надходження інвестицій;

МР₅ - ризик невчасного постачання електротехнічної продукції для клієнтів;

МР₆ - ризик зростання цін на електротехнічні товари.

Сигнальна карта побудована у вигляді кругової діаграми (рисунок 3.3) наглядно показує важливі ризики та може допомогти управлінцям даного підприємства сформуванню об'єктивну думку про ризики. Для побудови точної сигнальної карти ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» варто розробити та впровадити систему збору та обробки інформації про ризики А для цього варто призначити ризик менеджера та надати йому відповідне завдання. Для кращої візуалізації ризиків кожен з видів рекомендовано зафарбовувати іншим кольором. Ризики, зафарбовані червоним, є особливо небезпечними, оскільки ці види ризиків мають найбільший вплив наслідків та великої ймовірності їх настання. Ризики оранжевого кольору мають високу оцінку за одним з досліджуваних параметрів, тобто або за високим ступенем наслідків, або за високою ймовірністю їх настання. Відповідно ризики позначені жовтим характеризується середніми оцінками щодо ймовірності настання та рівня наслідків. Варто зазначити, що сформована карта є динамічною, тобто ризики можуть переміщатися з одного квадрата в інший, залежно від зміни внутрішніх та зовнішніх чинників. Причому в умовах війни - ця швидкість прискорюється, тому варто, щоб керівний персонал регулярно оцінював ступінь найбільш небезпечних ризиків для даного підприємства.

Сигнальну карту ризиків можна складати як для підприємства загалом, так і для окремих його підрозділів, виконуваних проектів тощо. Таким чином, вона виступає джерелом для створення економічної цінності підприємства, відіграє важливу роль у його поточному і стратегічному плануванні та виборі стратегії розвитку [27].

Наступний етап програми управління ризиками – формування переліку методів впливу на ризик, який є, на нашу думку, одним із найважчих. Зазначимо, що тільки використання одразу декількох методів сприятиме зменшенню конкретного виду ризику. Існує великий перелік методів управління ризиками, проте їх вибір щодо конкретних видів ризику залежить від розміру збитків, з одного боку, та фінансових можливостей підприємства – з іншого. Обрані методи впливу та заходи з урегулювання ризику щодо найбільш небезпечних видів наведемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Методи управління ризиками ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Ризик	Методи впливу	Заходи спрямовані на регулювання ризику
Ризик порушення логістичних поставок товарів	Зниження ризику Диверсифікація постачальників	Створення запасів та резервів електротехнічної продукції. Страхування продукції під час перевезень. Пошук та залучення нових постачальників
Ризик порушення умов договорів та недотримання їх партнерами	Запобігання збиткам	Збір інформації про партнерів, аналіз їх фінансового стану. Складання протоколу, де зазначається термін, протягом якого сторони можуть внести зміни до договору. Внесення до договору системи штрафних санкцій за невиконання зобов'язань та умов сплати пені за кожен день прострочення зобов'язань. Укладання контрактів із новими постачальниками електротехнічної продукції.
Ризик настання форс-мажорів в умовах воєнного стану	Запобігання збиткам	Закупівля електрогенераторів чи інших альтернативних джерел живлення при аварійних відключеннях електроенергії. Облаштування укриття. Налагодження роботи в дистанційному режимі.
Ризик зниження фінансової стійкості	Зниження ризику Лімітування Диверсифікація діяльності	Планування та ефективний розподіл фінансових ресурсів. Розширення асортименту електротехнічної продукції. Пошук додаткових джерел фінансування. Створення резервного фонду
Ризик втрати клієнтів	Зниження ризику	Перевлаштування бізнес-процесів з врахуванням особливостей введення бізнесу в умовах війни. Укладання угод з підприємствами, які обслуговують енергетичні об'єкти.
Ризик зменшення надходження інвестицій	Запобігання збиткам	Пошук альтернативних джерел надходження коштів, в тому числі міжнародних грантів
Ризик невчасного постачання електротехнічної	Зниження ризику	Прописання нових умов постачання продукції. Створення запасів та резервів електротехнічної продукції.

продукції для клієнтів		
Ризик зростання цін на електротехнічні товари	Зменшення розміру збитків Хеджування	Прогнозування ціни в короткостроковому періоді Використання ф'ючерсних контрактів

Також для прийняття рішення про доцільність застосування методу управління ризиком, пропонується використовувати матрицю, представлену у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Матриця вибору типу методів управління логістичними ризиками ТДВ
«ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ»

Рівень очікуваних втрат операційного прибутку	Імовірність втрат операційного прибутку				
	Втрати майже неможливі -0.1	Втрати малоімовірні (невисока ймовірність)– 0.2	Втрати ймовірні- 0,3 –0,5	Висока ймовірність –0,5 –0,7	Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)0,7 –0,9
Мінімальний– 10 %	Прийняття ризику			Компенсація ризику	
Низький–10- 40 %	Прийняття ризику		Компенсація ризику		
Середній–40- 60 %	Прийняття ризику	Компенсація; дисипація ризику			Компенсація; ухилення від ризику
Високий–60- 90 %	Компенсація; дисипація ризику		Локалізація; дисипація ризику		Локалізація; ухилення від ризику
Критичний– більше 90 %	Компенсація; дисипація ризику		Локалізація; ухилення від ризику	ухилення від ризику	

Джерело:

Також, для того щоб процес управління ризиками на даному торговельному підприємстві, був дієвим, вважаємо потрібно відналадити відповідну інтегровану систему управління. Ураховуючи, що система управління взагалі – це сукупність елементів, необхідних для здійснення впливів суб'єкта управління на об'єкт управління, систему управління ризиками в ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», пропонується визначати як сукупність методів і засобів (організаційних, економічних, технічних),

призначених для управління ризиками логістичної діяльності на торгівельному підприємстві. Якщо, відповідно до результатів вивчення практики управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств, традиційним у галузі є фрагментарне виявлення ризиків, то в інтегрованій системі процес управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств, має координуватися керівником торгівельного підприємства, а завдання виявлення та мінімізації ризиків стають частиною обов'язків кожного менеджера. Крім того, інтегрована система передбачає можливість ухвалення управлінських рішень на тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням імовірності можливих втрат операційного прибутку через виникнення ситуацій ризику у сферах закупівель, транспортування та продажів. Тобто процес управління ризиками в логістичній системі даного торгівельного підприємства, має відбуватися безперервно та охоплювати всі види діяльності торгівельного підприємства.

Завершальним етапом розробки програми управління ризиками є оцінка її ефективності. У науковій літературі описано багато способів такої оцінки. Проте, на нашу думку, найпростішим способом є такий, який базується на зіставленні значення різниці збитків від очікуваних ризиків до і після впровадження програми управління ризиками з витратами на її впровадження. Коефіцієнт ефективності програми управління ризиками розраховуємо за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{Z_0 - Z_1}{B_{\text{Пур}}}$$

де Z_0 – сума очікуваних збитків підприємства до впровадження програми управління ризиками, тис. грн.;

Z_1 – сума очікуваних збитків підприємства після впровадження програми управління ризиками, тис. грн.;

$B_{\text{Пур}}$ – витрати на впровадження та виконання заходів, передбачених програмою управління ризиками.

Цей коефіцієнт характеризує суму очікуваних збитків, яку економить підприємство, що припадають на 1 грн. витрат на програму управління. Розрахуємо значення такого показника для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» за двома варіантами прогнозу: песимістичним та оптимістичним.

У минулому році за прогнозними значеннями при незмінних умовах діяльності на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» очікувалася сума збитків у розмірі 732188,8 тис. грн. Щодо суми очікуваних збитків підприємства після впровадження запропонованої програми управління ризиками, то в сучасних умовах важко її оцінити.

Сьогодні відсутня практика реалізації комплексних програм ризик-менеджменту на торгівельних підприємствах в умовах війни, що не дає можливості отримати достовірну інформацію. За сценарних умов песимістичного прогнозу передбачається зменшення суми збитків на 4–6%, за прогнозами оптимістичного сценарію сума збитків зменшиться на 9–12%. Витрати на впровадження та реалізацію заходів, що передбачені програмою управління, визначимо на рівні 1% чистого доходу підприємства.

Розрахункові значення коефіцієнта ефективності програми управління ризиками за двома сценаріями свідчать про ефективність впровадження та реалізації комплексної програми управління ризиками на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

За умов песимістичного прогнозу підприємство економить 2,647 грн. збитків, що припадають на 1 грн. витрат, при настанні оптимістичного прогнозу економія складатиме 4,24 грн. на одиницю витрат програми управління.

Висновки до розділу 3

Враховуючи те, що ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» функціонує в період кризи, пов'язаної з війною, запропоновано розробити антикризовий режим управління, який полягає в перегляді та зменшенні витрат, управлінням з дуже коротким терміном планування, відкладанням певних інвестиційних проектів до закінчення війни, роботі над зменшенням боргових зобов'язань, збереженні

всіма силами важливих працівників, впроваджені заходів щодо втримання ділової репутації, основних клієнтів та партнерів.

Побудовано бізнес-модель ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» та розроблено пропозиції щодо її адаптації до нових умов та вдосконалення основних бізнес-процесів.

Розроблено алгоритм прийняття стратегічних маркетингових рішень на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» в умовах ризиків, пов'язаних з діяльністю під час війни. Здійснено ідентифікацію та оцінку маркетингових ризиків. Виокремлено основні індикатори маркетингових ризиків та розраховано інтегральний показник.

Оскільки для даного підприємства з кожним роком зростають кіберзагрози, обґрунтовано управління кіберризиками. Для цього описано основні кіберризики для даного підприємства та вказано наслідки для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» від настання

Розроблено програму управління ризиками, яка заслуговує на увагу та є корисною розробкою, що описує ідентифіковані ризики й методи впливу на них. Розрахункові значення коефіцієнта ефективності програми управління ризиками за двома сценаріями свідчать про ефективність впровадження та реалізації комплексної програми управління ризиками на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

За умов песимістичного прогнозу підприємство економить 2,647 грн. збитків, що припадають на 1 грн. витрат, при настанні оптимістичного прогнозу економія складатиме 4,24 грн. на одиницю витрат програми управління. Хоч виявлені ризики в практиці діяльності практику діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» є динамічними і постійно змінюються, програма сприятиме вдосконаленню процесу управління ризиками на даному підприємстві, що дасть змогу посилити конкурентні позиції в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В магістерській роботі розглянуто теоретичні підходи управління ризиками на підприємстві. Зокрема, розкрито сутність поняття «ризика» та основні їх види, представлено основні методи аналізу ризиків та їх запобігання.

Управління ризиками здійснювалось на прикладі Товариства з додатковою відповідальністю «ПП «Веб-технології», яке здійснює гуртовий продаж продукції: кабель, провід, вимикачі, розетки, вентилятори та вентиляційне обладнання, світильники, лампи енергозберігаючі, лампи звичайні, магнітні пускачі, щитки, коробки, бокси, подовжувачі, стабілізатори, лічильники, короб, металорукав, вилки, колодки, ізоляційні матеріали, патрони, наконечники, ПЗВ, автоматичні вимикачі, дифреле, клемники, інструмент, трансформатори, прожектора, металоконструкції, хомути, термоусадочну трубку, кабельні вводи, ізолятори, гільзи, din-рейку, спіральну трубку, стартера, баласты, конденсатори, натрієві лампи, металогалогенні та спеціальні лампи. Дане підприємство було прибуткове за досліджуваний період, прибуток ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» у 2022 році зріс на 293700 грн або на 159%

Також спостерігалось зростання доходу на 1942600 грн або на 37% порівняно з попереднім роком. Також спостерігалось зростання доходу на 1942600 грн або на 37% порівняно з попереднім роком. Активи підприємства за досліджуваний період теж зросли на 1833900 грн або на 60%. Дане підприємство працює в секторі B2B, тобто здійснює продаж продукції іншим фірмам – юридичним особам, які використовують електротехнічну продукцію як комплектуючі для власного виробництва, або для роздрібного продажу.

На даному підприємстві працює 6 осіб. У 2022 р. відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників на 0,9%. У цьому ж році було прийнято товариством на роботу 2 осіб, а вибуло – 1 особа. Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому на підприємстві у досліджуваному періоді зростав, а показник обороту щодо вибуття зменшувався.

До внутрішніх факторів, що негативно впливають на розвиток персоналу ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ», на нашу думку слід віднести:

- не надто високий рівень інноваційного розвитку;
- нестача власних та додаткових фінансових ресурсів;
- відсутність довготривалих цілей щодо розвитку підприємництва;
- високий рівень залежності від смаків, особистих вподобань, трендів клієнтів; часто відсутність підприємницького досвіду, знань, фінансової освіти у керівників (власників), підлеглих чи партнерів по бізнесу;
- використання сумнівних методів реклами, використання послуг недобросовісних блогерів чи smm-спеціалістів;
- використання неефективних Інтернет платформ, чи місця для реалізації товарів, робіт, послуг.

Коефіцієнт плинності персоналу, що розглядається як вагомий індикатор руху персоналу за межі підприємства, у 2022 р. становить 0,17, це значення входить в межі середнього по Україні

Щодо якісного складу, то всі працівники підприємства мають вищу профільну освіту, тобто якісний склад персоналу забезпечений на 100%.

На даному підприємстві відсутній відділ маркетингу, навіть немає професійного штатного маркетолога. Функції маркетингу виконує керівник ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

Проведений SWOT- аналіз ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» виявив основні ринкові загрози та потенційні можливості, сильні та слабкі сторони. Найбільші зовнішні загрози, пов'язані з війною, тому що події негативного характеру відбуваються дуже швидко та непередбачувано. Головними ризиками тут також є загроза довготривалого знеструмлення і керівництву ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» потрібно ухвалювати превентивні заходи щодо такого ризику та швидко приймати рішення залежно від ситуації. В таких умовах йде мова не про розвиток, а лише про виживання. Перевагами кризи може бути набуття стресостійкості та досвіду в складних умовах, зменшення конкурентів, які не втримали бізнес в умовах війни. Перевагою даного

підприємства є талановиті і вмотивовані працівники, їх невелика кількість і вони віддані фірмі, проте є загроза їхньому життю, як і всіх інших чи просто загроза втратити працівників через загальну мобілізацію. Проте до ризиків також відноситься велика ймовірність мобілізації кваліфікованих працівників за кордон.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що обумовлюють ризики ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ». Здійснено характеристика ринку електротехнічної продукції. Виявлено, що характерною особливістю української електротехнічної галузі є її горизонтальна інтеграція.

Побудовано бізнес-модель ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» та розроблено пропозиції щодо її адаптації до нових умов та вдосконалення основних бізнес-процесів.

Розроблено алгоритм прийняття стратегічних маркетингових рішень на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» в умовах ризиків, пов'язаних з діяльністю під час війни. Здійснено ідентифікацію та оцінку маркетингових ризиків. Виокремлено основні індикатори маркетингових ризиків та розраховано інтегральний показник.

Оскільки для даного підприємства з кожним роком зростають кіберзагрози, обґрунтовано управління кіберризиками. Для цього описано основні кіберризики для даного підприємства та вказано наслідки для ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» від настання

Розроблено програму управління ризиками, яка заслуговує на увагу та є корисною розробкою, що описує ідентифіковані ризики й методи впливу на них. Розрахункові значення коефіцієнта ефективності програми управління ризиками за двома сценаріями свідчать про ефективність впровадження та реалізації комплексної програми управління ризиками на ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ».

За умов песимістичного прогнозу підприємство економить 2,647 грн. збитків, що припадають на 1 грн. витрат, при настанні оптимістичного прогнозу економія складатиме 4,24 грн. на одиницю витрат програми управління. Хоч

виявлені ризики в практиці діяльності практику діяльності ТДВ «ПП «ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЇ» є динамічними і постійно змінюються, програма сприятиме вдосконаленню процесу управління ризиками на даному підприємстві, що дасть змогу посилити конкурентні позиції в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема, В. Г., Кучмєєв, О. О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», 2018. (4 (52), 148–155. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-148-155>
2. Бабина О.Є. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. Економічна наука.
3. Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. «Young Scientist». №1 (65). 2019. С. 413-416. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-96>
4. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. Електронний науково-практичний журнал «Економіка, фінанси, право». 2017. С. 38.
5. Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві.
6. Безпарточний М.Г. Формування ефективної цінової політики торговельних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 122–125.
7. Електронний науково-практичний журнал «Економіка та управління національним господарством». 2017. Вип. 17. С. 91.
8. Блащук В. В., Курепін В. М. Запобігання виробничим ризикам заснованих на принципах усунення небезпек. Охорона праці: освіта і практика. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та фахівців-практиків, м. Львів, 12 травня 2022 р. Львів : ЛДУ БЖД, 2022. С. 106–107. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11716>
9. Будяєв М.О. Сучасні тенденції функціонування та розвитку електротехнічної промисловості в машинобудівному комплексі України // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 11. 2016. С.286-290. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/60.pdf>

- 10.Віннікова І. І. Марчук С. В. Кібер-ризик як один із видів сучасних ризиків у діяльності малого та середнього бізнесу та управління ними. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 5. С. 110-114.
- 11.Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282–291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37.
- 12.Вплив атак на українську енергосистему на роботу бізнесу / Європейська Бізнес Асоціація, 2023. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/energy1.png> (дата звернення: 07.12.2023)
- 13.Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 5. С. 92–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.5.92
- 14.Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. Економічний аналіз. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 59–62.
- 15.Давиденко С. Корпоративна безпека на українських підприємствах в умовах війни. Економіка та суспільство, (58).2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-44>
- 16.Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 07.12.2023).
- 17.Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків. Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти : матеріали Усеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55–59. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>
- 18.Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 07.12.2023).

- 19.Ковган Л. Ю. Маркетингові ризики в діяльності торгівельних підприємств [Електронний ресурс]. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої міжнародному дню студента, (Суми, 15-19 листопада 2021 р.). Суми, 2021. С. 293. (дата звернення: 07.12.2023).
- 20.Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. 2015. С. 79—82.
- 21.Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Методи управління комерційними ризиками підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 2(2). С. 56—63.
- 22.Карась О.О., Вертель В.В. Ризик менеджмент, методичні вказівки щодо самостійного вивчення матеріалу. 2015. 35 с.
- 23.Кулініч Т.В., Лозова І.О. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торгових мереж ритейлерів). Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 441—446.
- 24.Кучмеев, О. О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22№Ч.2. С. 55—59.
- 25.Кучмеев, О. О. Інтегрована система управління комерційними ризиками торговельних підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», 2018. (48), 113—121. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-113-121>
- 26.. Куцик П. О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2016. 318 с.
- 27.Лабурцева О.І. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств. Економіка України. 2016. № 4. С. 79—91.
- 28.Лакіза В.В. Ризик регулювання у процесі планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 58—65.

- 29.Люсі І. Нотінгем, Френк Дж. Мартенс, Майлс І.А. Єверсон, Річард М. Стейнберг, COSO [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.coso.org>, .2004. 15 с.
- 30.Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий вчений. 2018. № 4. URL: <http://www.donnueet.edu.ua/index.php/en/nauka/ oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>.
- 31.Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М. Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства . Проблеми системного підходу в економіці. Випуск 6 (62). 2017. С.144-147
- 32.Мешко О. І. Поленкова М. В., Мешко В. А. Основні етапи процесу управління ризиком. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія. Економічні науки. 2017. № 3(52). С. 57–65 .
- 33.Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.
- 34.Педько А. Б. Аналіз сучасного стану і перспектив розвитку електротехнічної промисловості України / А. Б. Педько, Л. М. Губаренко, Л. М. Душина // Вісник— Т. 23, Вип. 6. - С. 85-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_6_18
- 35.Перерва П.Г., Рудика В.І., Кобелєва Т.О. Сучасні тенденції інноваційного розвитку ринку електротехнічної продукції. Сучасні технології та досягнення інженерних наук в галузі гідротехнічного будівництва та водної інженерії. Вип. 3 С. 12-17
- 36.Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.51
- 37.Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3(27). С. 151-158

- 38.Ріщук Л.І. Микитюк Н.Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 23. 2018. С.296-299
- 39.Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С.442-446
- 40.Ріщук Л.І. Формування програми ризик-менеджменту для нафтопереробного підприємства. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Вип.2. 2016. С.351-357
- 41.Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. 2022. № 1 (56) DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-7
- 42.Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.
- 43.Сарана Л.А., Білан О.В. Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 2(82), 2021. С. 107-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
- 44.Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик Менеджмент теорія та практика: НТУУ "КПІ", 2004. 6 с.
- 45.Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків / В.Д. Данчук, Л.С. Козак, М.В. Данчук. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9(171). С. 189–198.
- 46.Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобєлева Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 148-152.
- 47.Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С.9-13. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>

- 48.Чепіжко О. В. Сучасний стан та проблеми розвитку електротехнічної промисловості. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 104-110.
- 49.Швець Ю. О. 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. Випуск 17, частина 2. С. 131-135
- 50.Харсун Л., Коваленко Ю. (2022). Ризики ланцюгів постачання підприємств торгівлі за масштабної кризи. SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 146(6), 49–62. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(146\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(146)04)