



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
ВО завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу

Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві» на
основі ТОВ «МОНЕ-УКР»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гетьмана Назара Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

Кандидат ЕК наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Вербицька Галина Михайлівна
(Прізвище, ім'я, по батькові)

Рецензент:

(підпис)

Бухгалтер ТОВ «МОНЕ-УКР»
(науковий ступінь, вчене звання)

Стетсько Микола Васильович
(Прізвище, ім'я, по батькові)

Львів – 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

Керівник роботи  Вербицька Г. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

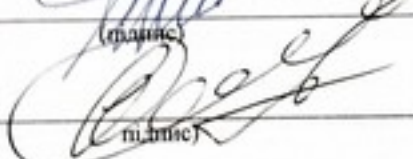
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Стецько М. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тво завідувача кафедри  Яків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 15 » 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

ТВО завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

« 20 » лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Гетьману Назару Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві

Керівник роботи *Вербицька Галина Любомирівна,*
кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від лютого 2023 року №

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 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 відділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

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

Таблиця 1.1 Підходи до визначення поняття «ризик діяльності підприємства»

Таблиця 1.2 Підходи до визначення поняття «управління ризиками підприємства»

Таблиця 1.3 Складові елементи управління ризиками

Таблиця 1.4 Фактори впливу на управління ризиками на підприємстві

Таблиця 1.5 Методи управління ризиками

Рис. 1.1 Причини виникнення ризиків господарської діяльності підприємства

Рис. 1.2 Класифікація ризиків на підприємстві

- Таблиця 2.1 Стратегії розвитку ТОВ «Моне-Укр» за 2012-2022 рр.
- Таблиця 2.2 Динаміка структури персоналу ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.3 Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр.
- Таблиця 2.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» і його основних конкурентів за методикою КФУ
- Таблиця 2.5 Основні підприємницькі ризики ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.6 Рівень ризиків ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.7 Результат оцінки ризиків ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.8 Вихідні фактори та оціночні показники якості управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.9 SNW-аналіз ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.10 PEST-аналіз ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.11 Зведена таблиця PEST-аналізу ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.12 Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.13 Визначення ринкових можливостей та загроз ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 2.14 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Моне-Укр»
- Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Моне-Укр»
- Рис. 2.2 Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр., тис.грн
- Рис. 2.3 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр., %
- Рис. 2.4 Частка ринку ТОВ «Моне-Укр» та його основних конкурентів, станом на кінець 2022 року
- Рис. 2.5 Радар конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» та його основних конкурентів
- Рис. 2.6 Ризики ТОВ «Моне-Укр»
- Рис. 2.7 Карта ризиків ТОВ «Моне-Укр»
- Рис. 2.8 Структура управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.1 Вимоги до автоматизованої системи управління ризиками ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.2 Аналіз програмних продуктів з метою автоматизації СУР на ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.3 Ризики та стратегія управління ними при впровадженні АСУР на ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.4 Характеристика технічних компонентів ІТ-інфраструктури ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.5 Витрати на придбання та введення в експлуатацію програмного продукту «IT Risk Management»
- Таблиця 3.6 Прогноз збільшення чистого доходу ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.7 Річний ефект від впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Моне-Укр»
- Таблиця 3.8 Розрахунок прогностичного чистого фінансового результату ТОВ «Моне-Укр» при впровадженні запропонованих заходів

Таблиця 3.9 Прогнозні показники якості управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр» після реалізації запропонованих покращень

Рис. 3.1 Етапи впровадження системи управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр»

Рис. 3.2 Процес управління ризиками в системі ITRM

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 лютого 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-березень 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</i>	<i>січень 2024р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент

Гетьман Н. О.
(підпис)

Гетьман Н. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Вербицька Г. Л.
(підпис)

Вербицька Г. Л.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гетьман Н. О. Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві (на основі ТОВ «МОНЕ-УКР»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організації та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить 93 сторінки, включаючи 28 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток.

Розглянуто теоретичні та методологічні основи управління ризиками, проведено аналіз системи управління ризиками ТОВ «МОНЕ-УКР», запропоновано вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «МОНЕ-УКР».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та винесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: ризик, управління ризиком, підприємство, мінімізація ризиків підприємства.

ANNOTATION

Hetman N. O. Improvement of the risk management process at the enterprise (on the basis of «MONE-UKR» LLC). – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). – Lviv, 2023.

The amount of work is 93 pages, including 28 tables, 12 figures, 1 application.

The theoretical and methodological bases of risk management were considered, an analysis of the risk management system of «MONE-UKR» LLC was carried out, and an improvement of the risk management system of «MONE-UKR» LLC was proposed.

Based on the study of theoretical and practical material made relevant conclusions and made concrete proposals.

Key words: risk, risk management, enterprise, minimization of enterprise risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	5
1.1 Сутність та складові елементи управління ризиками	5
1.2 Роль управління ризиками в сучасному бізнесі	14
1.3 Правове регулювання управління ризиками в Україні	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «МОНЕ-УКР»	26
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Моне-Укр» та його позиція на ринку	26
2.2 Оцінка ефективності і результативності системи управління ризиками	34
2.3 Визначення ключових чинників ризику на підприємстві	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТЗОВ «МОНЕ-УКР»	57
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління ризиками	57
3.2 Розробка стратегій та планування для мінімізації ризиків	67
3.3 Економічна ефективність запропонованих покращень у системі управління ризиками	75
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної української дійсності традиційні методи менеджменту не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки орієнтовані переважно на відносно стабільне ринкове середовище розвинених країн. Збільшення динаміки зовнішнього середовища, зменшення часу, відпущеного на прийняття та виконання рішень, збільшення ступеня експлуатації доступних ресурсів та загострення конкуренції висувають підвищені вимоги до системи управління підприємством. Потрібно синтезувати оновлення існуючих систем управління, швидко реагуючи на умови ринкового середовища, що змінюються.

Постає питання пошуку критеріїв, за якими можна було б шукати нову функцію управління. Правомірно стверджувати, що одним із таких критеріїв може стати рівень ризику. Ризики надають як деструктивний, так і конструктивний вплив на управління організацією. Вплив ризиків може змусити суб'єкт управління прийняти надмірно обережну стратегію ухилення від ризиків, яка стримує розвиток об'єкта управління. Проте невизначеність середовища та прийняття ризику є додатковим резервом розвитку підприємства та стимулює до прийняття рішень, орієнтованих на високий, але виправданий ризик.

В даний час спостерігається суттєвий вплив ризиків на діяльність підприємств, а практичних рекомендацій та науково обґрунтованих методів управління ризиками явно недостатньо. У зв'язку з цим дослідження економічної природи ризику, класифікація чинників, які впливають на рівень ризиків, оцінка економічних наслідків їх виникнення, вироблення методів управління та мінімізації наслідків ризиків є дуже актуальними питаннями.

Проблематиці визначення сутності ризику та його природи, дослідженню змісту ризик-менеджменту присвячені праці Боровика М. В., Волинець І. Г., Горго І.О., Гудзь О. Є., Данчука В.Д., Козака Л.С., Данчука М.В., Дуднєвої Ю.Е., Антипцевої О.Ю., Обиденнової Т.С., Ідобасвої А. Л., Миколайчука І.П., Роціна І.

Г., Петровської С. І., Тимченко Н. М. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ризиками господарської діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- дослідити сутність та складові елементи управління ризиками;
- визначити роль управління ризиками в сучасному бізнесі;
- вивчити правове регулювання управління ризиками в Україні;
- навести загальну характеристику ТзОВ «Моне-Укр» та його позицію на ринку;
- оцінити ефективність і результативність системи управління ризиками;
- визначити ключові чинники ризику на підприємстві;
- надати пропозиції щодо підвищення ефективності управління ризиками
- охарактеризувати розробку стратегій та планування для мінімізації ризиків;
- визначити економічну ефективність запропонованих покращень у системі управління ризиками.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси вдосконалення управління ризиками на підприємстві .

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та методологічні засади вдосконалення управління ризиками на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері ризик-менеджменту, антикризової політики, матеріали періодичної преси з ризик-

менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 93 сторінки тексту без урахування додатків. Робота містить 28 таблиць, 12 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел включає 42 найменування, викладений на 89-93 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1 Сутність та складові елементи управління ризиками

Головним критерієм ефективної діяльності сучасного підприємства є вміння керівництва аналізувати, прогнозувати, проводити профілактику, розумно контролювати та ефективно керувати ризиками. Ризик безпосередньо залежить від ефективності, обґрунтованості та своєчасності управлінських рішень.

У сучасній науковій та діловій літературі можна знайти безліч різних способів визначення ризику та його класифікації - від найбільш загальних до більш складних та спеціалізованих. У повсякденному розумінні ризик постає як можлива невдача, небезпека матеріальних та інших втрат, які можуть настати внаслідок втілення в життя обраного рішення [38]. Розглядаючи поняття ризику у сфері господарської або підприємницької діяльності, до матеріальних втрат, як правило, відносять втрату ресурсів, неотримання доходів та втрачену вигоду.

Підходи щодо визначення сутності ризику господарської діяльності підприємства наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ризик діяльності підприємства»

Автор	Трактування поняття «ризик діяльності підприємства»
1	2
Боровик М. В.	«... ймовірність загрози і втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат у разі виникнення подій, які впливають на зміну параметрів функціонування економічної системи» [2]
Волинець І. Г.	«...це ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, що пов'язані з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізації, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів» [5]
Горго І. О.	«...характеризує небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів» [7]

Продовження табл.1.1

1	2
Гудзь О. Є., Захаржевська А. А.	«...характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів» [11]
Дуброва О.С.	«це 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» [14]
Олійник Л.В., Скідченко А.О.	«...вимірна можливість втрати частини ресурсів, недоотримання доходу або появи додаткових витрат у результаті здійснення підприємницької діяльності внаслідок невизначеності.» [24]
Клименюк М.М.	«...це комплекс чинників, дій або процесів, які можуть викликати матеріальні та інші втрати, збитки» [18]
Назаренко С. А., Носань Н. С.	«...економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління, неминучого вибору» [23]
Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С.	«...ймовірність (загроза) втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-фінансової діяльності як на етапі планування, так і в процесі реалізації» [15]
Самойленко В. В.	«...діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі, відхилення від мети, що містяться у вірогідних альтернативах» [28]

Джерело: систематизовано автором

Дослідження різних поглядів на поняття «ризик господарської діяльності» дозволило сформулювати таке його визначення: ризик - це ймовірність виникнення на підприємства в ході господарської діяльності втрат і збитків (включаючи всі види збитків, у тому числі майнові, а також збитки здоров'ю або життю людей), об'єднану за розмірами цих втрат і збитків, вираженими економічними показниками.

Сучасні підприємства прагнуть убезпечити себе від фінансових втрат, але при перманентному впливі турбулентного середовища проблема виявлення

ризиків та їх усунення є досить гострою. В умовах ринкової невизначеності ризику піддається будь-яке підприємство незалежно від форми власності та сфери господарювання. Причини виникнення ризиків господарської діяльності підприємства наведено на рис.1.1.

Причини виникнення ризиків господарської діяльності підприємства	можливість відхилення в процесі реалізації рішення від мети, передбаченої планом, внаслідок внутрішніх та зовнішніх впливів
	постановка помилкової мети, невизначеність ситуації
	ймовірність досягнення запланованого результату
	відсутність впевненості у досягненні поставленої мети у виконавців плану
	можливість настання несприятливих наслідків у ході реалізації плану
	очікування небезпеки, невдачі
	неминучість вибору при ухваленні планового рішення
	зіткнення інтересів учасників складання та реалізації плану
	обмеженість ресурсів
	недостатня кваліфікація персоналу, схильність до суб'єктивізму
	суперечливість процесу планування
	протидія партнерів з бізнесу
	форс-мажорні обставини (природні, політичні, економічні, технологічні, ринкові тощо)
	договірна дисципліна (затримка постачання, розрив контрактів)
	низька якість товарів та послуг

Рис.1.1. Причини виникнення ризиків господарської діяльності підприємства [12, с.47]

Різні підприємства працюють у різних умовах, мають несхожі структури, тобто кожна конкретна організація зіштовхується зі своїми, специфічними ризиками, залежними від її комерційної діяльності.

Вкрай важливо вчасно виявити можливі ризики, визначити їх ймовірність та можливі наслідки. На підприємстві можуть виникати різні види ризиків, які впливають на його діяльність та результативність. Ризики можна класифікувати

за різними критеріями, але основні види ризиків включають (рис.1.2).

Класифікація ризиків

Фінансові ризики:

- кредитний ризик: загроза неплатоспроможності боржника або контрагента.
- ризики ліквідності: пов'язані з нестачею ліквідності та здатністю вчасно забезпечити грошові потреби підприємства.
- валютний ризик: виникає при експорті-імпорті товарів та послуг в різних валютах, коли зміни обмінних курсів можуть вплинути на фінансові показники.

Операційні ризики:

- технологічні ризики: загрози, пов'язані з використанням нових технологій або відмовою існуючих систем.
- ланцюг постачання: ризики, пов'язані з надійністю та стійкістю ланцюга постачання товарів або послуг.
- управлінські ризики: загрози, пов'язані з неефективним управлінням та прийняттям неправильних стратегічних рішень.

Стратегічні ризики:

- конкурентний тиск: може виникнути через зміни на ринку, нових конкурентів або стратегічні помилки підприємства.
- політичні та правові ризики: загрози, пов'язані зі змінами в законодавстві, політиці або геополітичному середовищі.

Природні та техногенні ризики:

- природні катастрофи: землетруси, повені, урагани та інші стихійні лиха.
- техногенні аварії: витоки речовин, технічні несправності, пожежі тощо.

Ризики в людському ресурсі:

- кадрові ризики: пов'язані з низькою мотивацією, втратою ключових працівників або неадекватним управлінням персоналом.
- здоров'я та безпека: загрози, пов'язані з травмами, хворобами та іншими аспектами здоров'я працівників.

Інформаційні ризики:

- кібербезпека: загрози, пов'язані з несанкціонованим доступом, крадіжкою даних або кібератаками.
- конфіденційність та репутаційні ризики: загрози для репутації підприємства внаслідок витоку конфіденційної інформації.

Рис.1.2. Класифікація ризиків на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 6, 23, 29]

Ці види ризиків можуть переплітатися, і їх комбінація визначає унікальний ризик-профіль для кожного підприємства. Управління ризиками передбачає взаємодію різних підходів та стратегій для забезпечення сталості та досягнення стратегічних цілей.

Підходи щодо визначення сутності управління ризиками підприємства наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «управління ризиками підприємства»

Автор	Трактування поняття «управління ризиками підприємства»
Волинець І. Г.	«...це система управління ризиками, що включає у собі стратегію і тактику управління, створені задля досягнення основних бізнес-цілей підприємства» [5]
Гудзь О. Є., Захаржевська А. А.	«...є одним із ключових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності програм діяльності керівників підприємства, яку вони можуть використовувати для зниження вартості життєвого циклу продукції та пом'якшити чи уникнути потенційних проблем, які можуть перешкодити успіху діяльності підприємства» [11]
Горго І.О.	«...це вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства» [7]
Дуброва О.С.	«...багатоступеневий процес, що включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків» [14]
Клименюк М.М.	«...розробка та реалізація різних методів, рекомендацій, заходів, які дають можливість спрогнозувати появу ризику та зменшити його ступінь» [18]
Назаренко С. А., Носань Н. С.	«...процес на суб'єкт господарську діяльність, який забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у разі реалізації конкретних видів ризиків» [23]
Стещенко О. Д., Масалигіна В. В.	«...сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, вкладених у встановлення видів, чинників, джерел ризику, оцінку величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам» [31]

Джерело: систематизовано автором

Управління ризиками в сучасному бізнесі є необхідною стратегічною складовою для досягнення стійкості та успіху підприємства в умовах

невизначеності та конкурентного середовища. Сутність управління ризиками полягає в систематичному підході до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу різноманітних ризиків, які можуть впливати на досягнення бізнес-цілей.

Управління ризиками - це не просто про уникнення та управління негативними подіями, але і про ефективне використання можливостей та створення платформи для сталого розвитку підприємства. Це стратегічний підхід, який сприяє адаптації до змін та підтримує стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

В табл.1.3 наведено складові елементи управління ризиками, які включають ідентифікацію, оцінку, управління та моніторинг ризиків.

Таблиця 1.3

Складові елементи управління ризиками

Складова	Опис
1	2
Ідентифікація ризиків	Процес визначення та документування потенційних загроз та можливостей, що можуть виникнути в ході здійснення діяльності підприємства.
Оцінка ризиків	Аналіз ймовірності та впливу ризиків для визначення їхнього рівня значущості та визначення пріоритетів для подальшого керування.
Управління ризиками	Розробка та впровадження стратегій для зменшення ймовірності виникнення ризиків, зменшення їхнього впливу або прийняття рішень щодо їхнього прийняття. Включає в себе уникнення, зменшення, передачу та прийняття ризиків.
Моніторинг ризиків	Систематичний аналіз та оновлення інформації про ризики з метою забезпечення актуальності та ефективності стратегій управління ризиками.
Інтеграція в стратегічне управління	Забезпечення взаємодії та взаємозалежності між управлінням ризиками та стратегічним управлінням для досягнення взаємозв'язаних цілей підприємства.
Залучення стейкхолдерів	Включення різних зацікавлених сторін у процес управління ризиками, зокрема, комунікація зі стейкхолдерами та залучення їхньої експертизи.
Ефективна комунікація	Забезпечення високого рівня комунікації між усіма рівнями та відділами підприємства для вчасного реагування на нові ризики та зміни у вже ідентифікованих ризиках.

Продовження табл.1.3

1	2
Організаційна культура безпеки та відкритості	Розвиток культури, яка підтримує відкритий обмін інформацією, вчасне виявлення проблем та взаємну відповідальність за управління ризиками.
Технологічні засоби	Використання сучасних інформаційних та аналітичних інструментів для автоматизації процесів ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.
Навчання та розвиток персоналу	Підготовка та розвиток персоналу у галузі управління ризиками для забезпечення ефективного використання методик та інструментів управління ризиками.

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 6, 23, 29]

Ці складові елементи взаємодіють між собою, утворюючи цілісний підхід до управління ризиками в організації. Розуміння та ефективне впровадження цих елементів дозволяє підприємствам створювати більш стійкі та адаптивні стратегії управління ризиками.

В табл. 1.4 наведено фактори впливу на управління ризиками на підприємстві. Ці фактори можуть бути зазначені як внутрішні, так і зовнішні, і вони впливають на спосіб, яким підприємство визначає, оцінює, керує та моніторить свої ризики.

Таблиця 1.4

Фактори впливу на управління ризиками на підприємстві

Фактори впливу	Опис
1	2
Внутрішні фактори	
Культура та стиль керівництва	Ступінь приділення уваги керівництвом управлінню ризиками, відкритість до інновацій та взаємної комунікації.
Ресурси та кадри	Доступність фінансових та людських ресурсів для виконання стратегій управління ризиками та розвитку необхідних компетенцій.
Внутрішні процеси та системи	Ефективність внутрішніх процесів та інформаційних систем для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.
Попередня історія ризиків	Досвід підприємства у вирішенні ризикованих ситуацій та уроки, вивчені з попередніх інцидентів.

Продовження табл.1.4

1	2
Зовнішні фактори	
Економічне середовище	Стан економіки та фінансові труднощі, які можуть впливати на фінансову стійкість та здатність підприємства виконувати стратегії.
Політичні та правові фактори	Зміни в законодавстві, політичні ризики та стабільність уряду, які можуть впливати на діяльність підприємства.
Соціокультурні та демографічні тренди	Зміни в уподобаннях споживачів, соціокультурні та демографічні фактори, що можуть впливати на ринкові умови.
Технологічний прогрес	Розвиток технологій та інновацій, які можуть створювати нові можливості чи загрози для підприємства.
Глобальні ризики	Пандемії, зміни клімату, природні катастрофи та інші глобальні події, які можуть впливати на глобальну економіку та бізнес.

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 6, 23, 29]

Ці фактори взаємодіють і можуть змінюватися з часом, впливаючи на контекст управління ризиками на підприємстві. Ефективне управління ризиками передбачає врахування всіх цих факторів та розробку стратегій, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у своєму оточенні.

Існує достатня кількість методів управління ризиками в організації, керівництву потрібно лише правильно організувати процес їх застосування на практиці, вибрати ті, які будуть підходити за методом побудови системи контролю за ними, моніторингу, структурою, формою визначення ризиків, за характеристикою, по тому, як персонал реагуватиме на впровадження тих чи інших методів, які міжнародні акти лежатимуть в основі. Таким чином, створення універсального механізму ризик-менеджменту на підприємстві є затребуваним та актуальним в умовах турбулентної економіки.

У табл. 1.5 представлені методи, що дозволяють впливати на ризики. Ці методи можуть використовуватися окремо або комбінуватися, в залежності від специфіки ризиків, з якими стикається підприємство.

Таблиця 1.5

Методи управління ризиками [9]

Групи	Метод	Характеристика методу
1. Методи нейтралізації ризику	Запобігання ризику	дії, спрямовані на зменшення частоти реалізації ризику
	Розподіл ризику	між партнерами таким чином, щоб можливі втрати були мінімальними
	Компенсація ризику	пов'язаний із створенням механізмів попередження небезпеки
	Переклад ризику	полягає в тому, що за допомогою укладання договору ризик бере на себе третю сторону
2. Методи зменшення ризику	Диверсифікація	полягає в інвестуванні коштів у різні активи, що мінімально впливають на інвестиційний портфель
	Збір інформації	накопичення та обробка даних про ризики для ухвалення рішення, спрямованого на його усунення
	Страховання	це захист майнових інтересів підприємства у разі настання страхового випадку спеціальними страховими компаніями
4. Методи управління ризиком	Відмова від ризикових заходів	невиконання одних заходів через небезпеку великих втрат прибутку
	Страховання	формування системи самострахування
	Визнання шкоди	розуміння того, що ризикова подія вже настала, прагнення зменшити її вплив полягає у визнанні шкоди та відмові від її страхування
	Ухиляння від ризику	уникнення ризиків шляхом відмови від ризикових проектів
	Фінансування ризику	включає два види: прийняття ризику на себе (самострахування) та передача ризику (страхування)
5. Методи вирішення ризиків	Уникнення ризику	полягає у розробці заходів, які повністю виключають конкретний вид ризику
	Утримання ризику	покриття збитків власними коштами, позиковими коштами чи поточними активами
	Передача ризику	перенесення ризику стороннім організаціям, партнерам, третім особам
6. Методи зменшення ступеня ризику	Лімітування	встановлення ліміту за операціями, що знаходяться до зони критичного ризику
	Диверсифікація	є розподілом інвестицій між різними об'єктами інвестицій, не пов'язаними безпосередньо між собою
	Хеджування	система укладання малих контрактів та угод, які враховують у майбутньому зміну валютного курсу
	Самострахування	визначення резервів, які дозволяють мінімізувати або уникнути ризиків

Управління ризиками є ітеративним процесом, і підприємство може вносити

зміни в свої стратегії в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Сучасні методи та стратегії ризик-менеджменту дозволяють практично повністю убезпечити бізнес від негативних наслідків, але успіх системи менеджменту багато в чому залежить від уміння адекватно та швидко оцінювати зміни умов діяльності підприємства та користуватися стандартним набором прийомів.

1.2 Роль управління ризиками в сучасному бізнесі

Серйозні зміни в умовах невизначеності, ризику та цільової спрямованості сучасного бізнесу тягне за собою зовсім нову розстановку пріоритетів у виборі цільових та контрольованих показників. І кризові явища і процеси, що справді відбуваються в сучасних економічних умовах, зажадали переорієнтації принципів діяльності будь-якого підприємства на аналіз та оцінку факторів, що впливають на його діяльність.

В економічній діяльності ризик є досить передбачуваним явищем, хоча основу його механізму становить лише воля самого підприємця і прагнення його до отримання якомога більшого прибутку, що обмежується можливістю отримати збитки. Це спричиняє потребу в реакції підприємця на дію механізму ризику, яка дала б можливість аналізувати та оцінювати ризик, враховуючи його особливості при прийнятті та вирішенні проблем управління та інших економічних рішень. А для цього процесом вироблення подібних рішень, пов'язаних із ризиком, потрібно вміти керувати.

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється та піддається впливу різноманітних факторів, управління ризиками стає невід'ємною частиною стратегічного планування та ефективного управління. Здатність ефективно

розпізнавати, оцінювати та керувати ризиками має значення не лише для стійкості підприємства, але й для його успішності та довгострокової стійкості.

Управління ризиками на підприємстві передбачає комплексний підхід до виявлення потенційних загроз і можливостей, які можуть виникнути в процесі діяльності. Першим і ключовим етапом у цьому процесі є ідентифікація ризиків. Визначення фінансових, операційних, стратегічних та інших видів ризиків дозволяє підприємству належним чином готуватися до можливих викликів та відповідати на них.

Управління ризиками на підприємстві включає в себе кілька етапів, які відображають повний цикл процесу управління ризиками. Нижче наведені основні етапи управління ризиками [16, с.67-68]:

1. Ідентифікація ризиків:

- визначення ризиків. Підприємство визначає потенційні загрози та можливості, які можуть впливати на досягнення його цілей;
- збір інформації: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення різноманітних ризиків, що можуть виникнути.

2. Оцінка ризиків:

- визначення ймовірності та впливу. Аналіз ймовірності виникнення ризику та його можливого впливу на підприємство;
- ранжування ризиків. Визначення рівня значущості ризиків та встановлення їх пріоритету для подальшого управління.

3. Керування ризиками:

- розробка стратегій: визначення конкретних стратегій для керування ризиками, таких як уникнення, зменшення, передача або прийняття ризиків;
- впровадження заходів: реалізація планів та заходів, спрямованих на зменшення впливу ризиків або використання можливостей.

4. Моніторинг ризиків:

- стеження за ризиками. Систематичний аналіз та оновлення інформації про ризики для забезпечення актуальності та ефективності стратегій управління ризиками;
- коригування стратегій. У випадку зміни умов чи виникнення нових ризиків адаптація стратегій та заходів управління ризиками.

5. Комунікація та звітність:

- внутрішня комунікація. Забезпечення ефективного обміну інформацією про ризики між відділами та рівнями управління;
- зовнішня комунікація. Взаємодія з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), щоб сповістити їх про виявлені ризики та заходи щодо їхнього управління.

Ці етапи управління ризиками є циклічними, і процес постійно повторюється, оскільки умови та контекст змінюються. Успішне управління ризиками дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, забезпечуючи стійкість та стабільність у діяльності.

Однією з важливих переваг управління ризиками є можливість зменшити ймовірність та вплив негативних подій. Шляхом виявлення та аналізу ризиків, підприємство може приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для їхнього управління. Це дозволяє забезпечити ефективну захисну стратегію, зменшити вартість вирішення проблем та запобігти можливим фінансовим втратам.

Управління ризиками також відіграє ключову роль у створенні позитивного підприємницького середовища. Визначення можливостей та їх вдале використання дозволяють підприємству зростати та розвиватися. Це може включати в себе інновації, нові ринки або стратегії, що стають джерелами конкурентних переваг [18, с.42].

Важливою частиною управління ризиками є також взаємодія зі

стейкхолдерами. Відкритий та ефективний обмін інформацією про ризики з клієнтами, партнерами та іншими сторонами сприяє побудові взаємодовіри та може впливати на позитивний сприйняття підприємства на ринку.

Також управління ризиками стає стратегічним інструментом, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Ефективна система управління ризиками дозволяє компанії адаптуватися до змін, зменшує ймовірність негативних наслідків та створює фундамент для стабільного розвитку. Ось як управління ризиками впливає на конкурентоспроможність підприємства:

- забезпечення стійкості в умовах невизначеності. Управління ризиками дозволяє підприємству ідентифікувати та аналізувати потенційні загрози та можливості, створюючи підґрунтя для більш точного прийняття рішень в умовах невизначеності. Це допомагає уникнути негативних впливів на бізнес-процеси та результативність [22, с.194];

- оптимізація ресурсів. Планування та управління ризиками дозволяють ефективніше розподіляти ресурси, зменшуючи втрати та забезпечуючи економічну вигоду. Підприємство може більш ефективно використовувати свої людські, фінансові та технічні ресурси для досягнення стратегічних цілей;

- збереження репутації. Управління ризиками включає в себе виявлення та мінімізацію можливих загроз для репутації підприємства. Збереження позитивного іміджу стає ключовим елементом конкурентоспроможності, особливо в умовах високої конкуренції та соціальної взаємодії;

- інноваційний розвиток. Розуміння та управління ризиками дозволяє підприємствам ризикувати в інноваціях, забезпечуючи стійкий розвиток та виходження на нові ринки. Компанії, які вдаються до управління ризиками, здатні більше ефективно впроваджувати новаторські підходи та технології [22,

с.194];

- забезпечення відповідності законодавству та стандартам. Ефективне управління ризиками допомагає підприємствам дотримуватися вимог законодавства та вищих стандартів. Це не лише зменшує ризик юридичних проблем, але і сприяє підтримці довіри споживачів та партнерів;

- гнучкість та швидкість реакції. Гнучкість управління ризиками дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в економічному середовищі чи ринкових умовах. Це стає важливим фактором конкурентоспроможності в умовах швидкої динаміки ринку.

Узагальнюючи, вплив управління ризиками на конкурентоспроможність підприємства полягає в його здатності ефективно взаємодіяти з нестабільністю, визначати можливості та керувати загрозами, що дозволяє зберігати стабільність та розвиватися в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Також ефективне управління ризиками може виявити значний вплив на прибутковість підприємства.

Однією з ключових переваг управління ризиками є зменшення ймовірності виникнення негативних сценаріїв подій. Це може бути досягнуто за допомогою ретельного аналізу потенційних ризиків та розробки стратегій їх запобігання. Наприклад, якщо підприємство визначає можливість змін у вартості сировини, валютних коливань чи змін в ринкових умовах, то воно може розробити план дій для захисту своїх фінансових інтересів.

Управління ризиками також допомагає підприємствам вибирати оптимальні стратегії та інвестиційні проекти. Аналіз ризиків дозволяє визначити та оцінити потенційні небезпеки для кожної альтернативи. Це робить можливим обрання шляху, який максимізує можливості для прибутку, при мінімізації ризиків.

Крім того, ефективне управління ризиками сприяє підвищенню довіри інвесторів та кредиторів до підприємства. Забезпечення стійкості і надійності фінансової діяльності створює позитивне враження про компанію та залучає

більше інвестиційного капіталу.

У кінцевому підсумку, ефективне управління ризиками може значно покращити прибутковість підприємства. Це досягається завдяки уникненню потенційних втрат, вдосконаленню стратегічного планування та збільшенню довіри зовнішніх стейкхолдерів. Підприємство, яке вміло управляє своїми ризиками, може бути більш стійким у змінних умовах ринку та забезпечити стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Отже, управління ризиками є ключовою складовою сучасного бізнесу і грає важливу роль у забезпеченні стійкості та успіху підприємства. Наведемо деякі аспекти ролі управління ризиками в сучасному бізнесі:

1. Забезпечення стійкості бізнесу. Управління ризиками допомагає компаніям ідентифікувати, оцінювати та керувати різноманітними ризиками, з якими вони можуть зіткнутися. Це дозволяє підприємствам створювати стратегії для зменшення можливих негативних впливів і збільшення можливостей.

2. Забезпечення відповідності та репутації. Управління ризиками допомагає бізнесам дотримуватися законодавства та нормативів, що впливають на їхню діяльність. Збереження доброї репутації стає критично важливим, і управління ризиками дозволяє уникнути потенційних ситуацій, які можуть вразити імідж компанії.

3. Підтримка прийняття рішень. Управління ризиками забезпечує більш об'єктивне інформаційне середовище для прийняття рішень. Підприємства можуть враховувати ризики та можливості, щоб визначити оптимальні стратегії та напрямки розвитку.

4. Оптимізація ресурсів. Ефективне управління ризиками дозволяє економно використовувати ресурси, уникати зайвих витрат і забезпечувати ефективність в діяльності підприємства.

5. Забезпечення фінансової стабільності. Ризики, пов'язані з фінансами, можуть виникнути через зміни в ринкових умовах, валютних коливаннях,

кредитній ситуації тощо. Управління цими ризиками допомагає підприємствам уникнути фінансових труднощів та забезпечити стабільність свого фінансового стану.

6. Стимулювання інновацій. Управління ризиками сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій. Коли підприємство усвідомлює й управляє ризиками, воно може бути більш сміливим у прийнятті нових ідей та експериментів.

У підсумку, управління ризиками на підприємстві - це не лише захисний механізм, але й стратегічний інструмент, що забезпечує сталість, конкурентоспроможність та розвиток. Організації, які інтегрують цей підхід в свою культуру та стратегію, можуть краще адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати високого рівня успіху в непередбачуваних умовах.

Загалом, управління ризиками є необхідною складовою для досягнення довгострокового успіху підприємства в умовах зростаючої невизначеності та конкуренції на ринку.

1.3 Правове регулювання управління ризиками в Україні

Управління ризиками стає все більш важливим елементом стратегічного управління підприємствами в умовах невизначеності та зростаючої конкуренції. У контексті України, де бізнес-середовище ще йде шляхом невизначеності та нестабільності, правове регулювання управління ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні сталості та розвитку підприємств. Зміни в законодавстві, податкова політика чи торговельні обмеження можуть впливати на діяльність підприємства, тому заздалегідь розпізнання та оцінка таких ризиків є необхідною частиною управлінського процесу.

В Україні правове регулювання управління ризиками охоплює різні аспекти, зокрема фінансовий сектор, корпоративний сектор та сектор державного управління. Наведемо деякі ключові аспекти правового регулювання управління ризиками в Україні:

Фінансовий сектор [4, с.38]:

- Національний банк України (НБУ). НБУ визначає стандарти та вимоги до управління ризиками для банків, фінансових установ та інших фінансових учасників.
- комісія з питань регулювання ринків фінансових послуг. Ця комісія регулює діяльність страхових компаній, пенсійних фондів та інших учасників фінансового ринку.

Корпоративний сектор:

- кодекс корпоративного управління. Україна впроваджує принципи корпоративного управління, що містять вимоги до управління ризиками на рівні підприємства та його органів управління.
- законодавство про публічні акціонерні товариства. Для публічних компаній встановлені особливі вимоги щодо звітності та розкриття інформації, включаючи інформацію про ризики.

Державний сектор [4, с.38]:

- законодавство про державну службу. Державні установи зобов'язані враховувати аспекти управління ризиками в процесах управління та прийнятті рішень.
- законодавство щодо публічних закупівель. У закупівельному процесі передбачено врахування ризиків, пов'язаних із здійсненням закупівлі та виконанням договорів.

Інші аспекти:

- законодавство про інформаційну безпеку. Оскільки ризики в

сучасному бізнесі часто пов'язані з інформаційною безпекою, законодавство регулює заходи забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Важливо зазначити, що законодавство може регулювати конкретні сектори окремо, і вимоги можуть змінюватися від одного сектору до іншого. Підприємства повинні бути ознайомлені з вимогами і активно впроваджувати системи управління ризиками для дотримання стандартів та забезпечення стійкості своєї діяльності.

Отже, правова база, що регулює управління ризиками в Україні, включає законодавчі акти, нормативно-правові акти та положення, спрямовані на забезпечення ефективного управління ризиками в різних сферах діяльності. Зокрема, Кабінет Міністрів України ухвалив низку постанов і розпоряджень, які стосуються управління ризиками в фінансовій, економічній та соціально-економічній сферах.

Управління ризиками тісно пов'язане з фінансовою звітністю підприємств. В Україні фінансову звітність регулюють Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та Міжнародними стандартами фінансової звітності. Ці нормативні акти встановлюють вимоги до надання інформації щодо ризиків та невизначеності, які можуть вплинути на їхню фінансову стабільність.

У сфері фінансового управління ризиками в Україні існує законодавство, що визначає вимоги до банківських установ, страхових компаній та інших фінансових установ з організації систем управління ризиками. Закон України «Про фінансовий ринок та державне регулювання ринків фінансових послуг» визначає правила управління ризиками в фінансових установах, таких як банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо. Він встановлює вимоги до оцінки, контролю та звітності про ризики, а також вимагає встановлення ефективних систем управління цими ризиками. Національний банк України забезпечує контроль та нагляд за додержанням цих вимог. НБУ визначає стандарти

управління ризиками для банків, що включають оцінку кредитного, ринкового та операційного ризиків.

Також варто звернути увагу на вимоги до корпоративного управління, які містяться у «Кодексі корпоративного управління» та інших нормативних актах. Цей законодавчий базис визначає вимоги до структури органів управління підприємством, розподіл повноважень і відповідальності, а також включає положення про управління ризиками на різних рівнях організації. Ці вимоги надають підприємствам рекомендації з впровадження ефективних систем контролю та управління ризиками для захисту прав інвесторів та підвищення внутрішньої прозорості.

Управління ризиками пов'язане з обробкою та збереженням персональних даних. Закони України «Про захист персональних даних» та Закони України «Про інформацію» встановлюють правила щодо обробки та захисту персональних даних. Вони вимагають від підприємств визначати ризики порушення конфіденційності, цілісності та доступності персональних даних та приймати заходи для їх мінімізації.

У соціально-економічній сфері, правове регулювання управління ризиками має за мету забезпечення безпеки громадян та соціальної стабільності. У цьому контексті приймаються закони, спрямовані на запобігання та протидію екологічним, демографічним та іншим соціальним ризикам.

Управління ризиками пов'язане з безпекою праці та охороною здоров'я на робочому місці. Закон України «Про охорону праці» встановлює вимоги до безпеки та охорони здоров'я працюючих. Він передбачає оцінку ризиків на робочих місцях, захисні заходи, інструктажі та навчання працівників, а також вимагає від роботодавців створення безпечних умов праці.

Закон України «Про стандартизацію» визначає основні принципи та процедури управління якістю та ризиками виробництва та послуг. Він встановлює вимоги до стандартизації, сертифікації і маркування товарів, а також

встановлює необхідність інформування споживачів про можливі ризики пов'язані з використанням товарів.

Закон України «Про захист прав споживачів» встановлює вимоги до інформації, яку мають надавати виробники та постачальники споживачам про потенційні ризики, пов'язані з використанням товарів і послуг. Він також передбачає право споживачів на отримання захисту від недобросовісних дій виробників та постачальників, що створюють ризики для безпеки споживачів.

Отже, правове регулювання управління ризиками в Україні здійснюється через ряд законодавчих актів, які встановлюють вимоги, принципи та процедури управління ризиками.

Правове регулювання управління ризиками в Україні не є вичерпним, проте воно визначає основні принципи та вимоги, які допомагають підприємствам виробляти ефективні стратегії управління ризиками та забезпечувати стійкість у змінних умовах бізнес-середовища.

Проте, необхідно визнати, що правове регулювання управління ризиками в Україні потребує подальшого поліпшення. У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та стає все більш складним, важливим є створення ефективного правового механізму для управління ризиками на рівні підприємств. Україна, яка пройшла та продовжує проймати період трансформацій та реформ, повинна активно працювати над поліпшенням правового регулювання у цій сфері [4, с.39].

Однією з перших кроків до поліпшення правового регулювання управління ризиками має стати визначення стандартів та норм, які б деталізували вимоги до систем управління ризиками на підприємствах. Створення чітких і зрозумілих стандартів дозволить бізнес-спільноті адекватно реагувати на зміни у законодавстві та забезпечить більшу прозорість в реалізації таких систем.

Важливим аспектом буде також створення стимулів для підприємств щодо впровадження ефективних систем управління ризиками. Законодавство може

пропонувати певні переваги чи пільги для тих компаній, які активно працюють над удосконаленням своїх систем управління ризиками, що сприятиме більш широкому впровадженню сучасних практик.

Важливо також регулювати сферу діяльності аудиторських компаній, які проводять оцінку систем управління ризиками. Забезпечення високих стандартів професійної етики та об'єктивності в оцінці дозволить підприємствам отримувати достовірну інформацію та рекомендації для поліпшення своїх систем.

Паралельно з цим, важливо розробити механізми для взаємодії між бізнес-спільнотою та державними органами. Формування консультативних органів з участю представників бізнесу та держави дозволить розробляти ефективні рішення, враховуючи реальні потреби підприємств.

Не менш важливою є інформаційна прозорість. Державні органи повинні активно інформувати підприємства про зміни в законодавстві, а також надавати рекомендації щодо управління ризиками відповідно до змін в економічному та політичному середовищі.

У підсумку, поліпшення правового регулювання управління ризиками в Україні є актуальною та стратегічно важливою задачею. Вона вимагає комплексного підходу, співпраці між бізнесом та владою, створення стимулів та встановлення чітких стандартів, щоб забезпечити стабільний та сталий розвиток підприємств у нестабільному світі сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «МОНЕ-УКР»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Моне-Укр» та його позиція на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Моне-Укр» (ТОВ «Моне-Укр») є відомим оптовим та роздрібним реалізатором квітів та рослин в Україні.

Юридична адреса ТОВ «Моне-Укр»: 81130, Львівська обл., с. Сокільники, вул.Героїв Крут, буд. 1-А. Форма власності підприємства – приватна власність. Основний вид діяльності ТОВ «Моне-Укр» за КВЕД: «46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами» [25].

Місія ТОВ «Моне-Укр»: «Ми поспішаємо Вам допомогти з подарунком і зробити світ красивішим» [25].

До основних цілей діяльності ТОВ «Моне-Укр» можна віднести:

- отримання прибутку від реалізації продукції;
- розширення мережі магазинів;
- забезпечення потреби населення у купівлі квітів;
- створення додаткових робочих місць.

Стратегії розвитку, що реалізовувалися на ТОВ «Моне-Укр» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Стратегії розвитку ТОВ «Моне-Укр» за 2012-2022 рр.

Період	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія		Функціональна стратегія
1	2	3		4
2012-2016	Стратегія концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку)	Концентрація	Стратегії переслідування	Виробнича стратегія Маркетингова стратегія

Продовження табл.2.1

2016-2019	Стратегія концентрованого зростання (стратегія розвитку продукту)	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Стратегія постачання Виробнича стратегія
2019 - до нині	Стратегія Інтегрованого зростання	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Маркетингова стратегія

Джерело: складено автором

Чинна стратегія розвитку ТОВ «Моне-Укр» є соціально-орієнтованою та спрямована на нарощування конкурентних переваг, підтримання та стимулювання купівельного попиту. Для підприємства важливим є не лише свій імідж, а й імідж регіону.

Для виконання робіт ТОВ «Моне-Укр» має висококваліфіковані кадри з багаторічним досвідом роботи, необхідну виробничу та інформаційну основу. Виробничі процеси підприємства забезпеченні сучасним обладнанням та програмами.

На ТОВ «Моне-Укр» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Моне-Укр»

Джерело: складено за даними ТОВ «Моне-Укр»

Структура та штатна чисельність персоналу підприємства затверджується відповідно до статуту підприємства власником або уповноваженим ним органом управління.

Організаційна структура управління ТОВ «Моне-Укр» відповідає сучасним ринковим вимогам та забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника ТОВ «Моне-Укр» від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Моне-Укр», яку наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури персоналу ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
							2020/2019		2021/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	24	20,87	21	20	14	22,95	-3	-0,87	-7	2,95
Фахівці	21	18,26	19	18,1	11	18,03	-2	-0,16	-8	-0,07
Службовці	12	10,43	9	8,57	2	3,28	-3	-1,86	-7	-5,29
Робітники	58	50,43	56	53,33	34	55,74	-2	2,9	-22	2,41
Всього	115	100	105	100	61	100,00	-10	0	-44	0,00

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «Лондон»

Згідно даних табл.2.2, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2021 році зменшилася на 44 особи. В 2022 чисельність персоналу зменшилася на 7 керівників, 8 фахівців, 7 службовців та 22 робітника. Частина співробітників ТОВ «Моне-Укр» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

В структурі персоналу ТОВ «Моне-Укр» переважають група «робітники», які в 2020 році становили 50,43% від усього персоналу організації, в 2021 році їхня частка зросла до 53,33%, і в 2022 році зросла до 55,74 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2022 році становила 22,95%.

Частка фахівців в організації в 2022 році складала 18,03%.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр. у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	6598	9695	4124	3097	-5571	46,94	-57,46
Інші операційні доходи, тис.грн.	45	116	9	71	-107	156,07	-92,33
Інші доходи, тис.грн.	63	125	10	62	-115	98,41	-92,32
РАЗОМ ДОХОДИ	6706	9936	4143	3230	-5794	48,16	-58,31
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4412	6184	3288	1772	-2896	40,17	-46,83
Інші витрати, тис.грн.	27	69	0	42	-69	159,4	-100
Інші операційні витрати, тис.грн.	699	707	113	8	-594	1,15	-84,01
РАЗОМ ВИТРАТИ	5137	6960	3401	1823	-3559	35,48	-51,13
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1569	2976	741	1407	-2235	89,68	-75,09
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	282	536	133	253	-402	89,68	-75,09
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	1287	2441	608	1154	-1833	89,68	-75,09
Рентабельність продаж, %	19,50	25,17	14,74	37,26	32,90	-	-
Рентабельність продукції, %	29,16	39,46	18,49	65,10	63,28	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Моне-Укр»

Доходи підприємства в 2022 році зменшилися на 5794 тис.грн, чи на 58,31%.
Витрати підприємства також зменшилися на 51,13% і становили 3401 тис.грн.

Аналіз показав, що чистий дохід підприємства ТОВ «Моне-Укр» у 2022 році склав 4121 тис.грн., що на 5571 тис.грн. або на 57,46 % менше, ніж у 2021 році. Підприємство змогло вистояти у важкий для країни час, зберегти робочі місця та

отримати доходи для сплати податків та допомоги ЗСУ. Але зниження чистого доходу та зростання собівартості продукції у 2022 році призвело до значного зниження чистого прибутку підприємства. Так, чистий фінансовий результат ТОВ «Моне-Укр» становив в 2021 р. 2441 тис. грн. У 2022 році відбувається його зниження на 1833 тис.грн. (або на 75,09%) (рис.2.2).

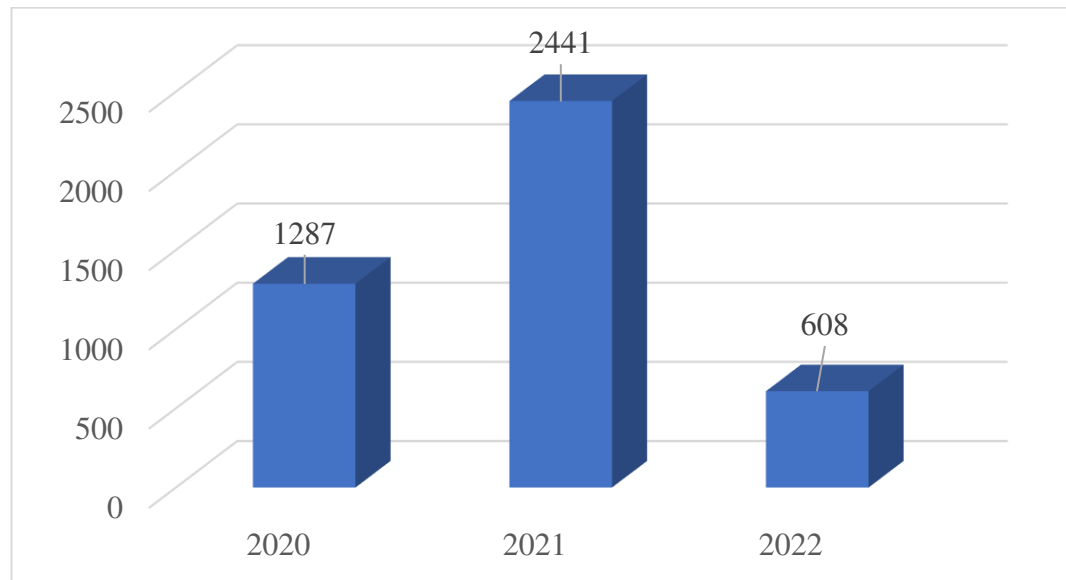


Рис.2.2. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Зменшення цього показника говорить про зниження здатності підприємства функціонувати на ринку протягом тривалого часу. Але керівництво ТОВ «Моне-Укр» розуміє, що всім у кого є змога, потрібно працювати: підтримувати своїх працівників, створювати нові робочі місця, сплачувати податки, підтримувати економіку України, розподіляти чистий прибуток на допомогу ЗСУ, тобто робити все, що можливо для нашої перемоги.

Показники рентабельності ТОВ «Моне-Укр» наведено на рис. 2.3.

Показники рентабельності продажів та рентабельності продукції ТОВ «Моне-Укр» знизилися у 2022 році. Так, рентабельність продажів знизилася на

32,9%, а рентабельність продукції на 63,28 %.

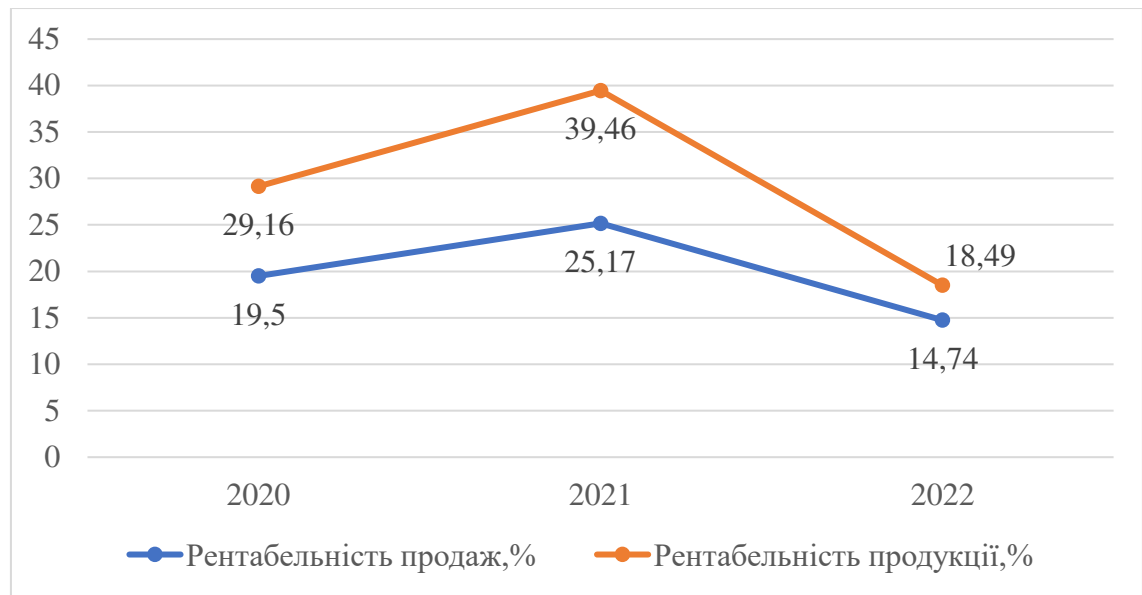


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Моне-Укр» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Моне-Укр» дозволив виявити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що на підприємстві необхідно здійснювати заходи щодо отримання прийняттого рівня прибутковості.

Щодо конкурентної позиції ТОВ «Моне-Укр», то частка підприємства на ринку квіткової продукції України складає 7% за результатами 2022 року. Основними конкурентами підприємства є: ТОВ «Асканія Флора» - 15%, ТОВ «Тандем» - 14,1%, ТОВ «Камелія» - 16,3%, ТОВ «Фрезія» - 11,4%, ТОВ «Квіти Закарпаття» - 7,3%, ТОВ «Квіти від Максимової» - 6,8%, ТОВ «Етуаль Флора» - 3,7%, інші – 18% (рис. 2.4).

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його успіху на ринку. Це властивість підприємства бути в змозі ефективно конкурувати

на ринку, забезпечуючи сприятливе положення в порівнянні з іншими гравцями в галузі.

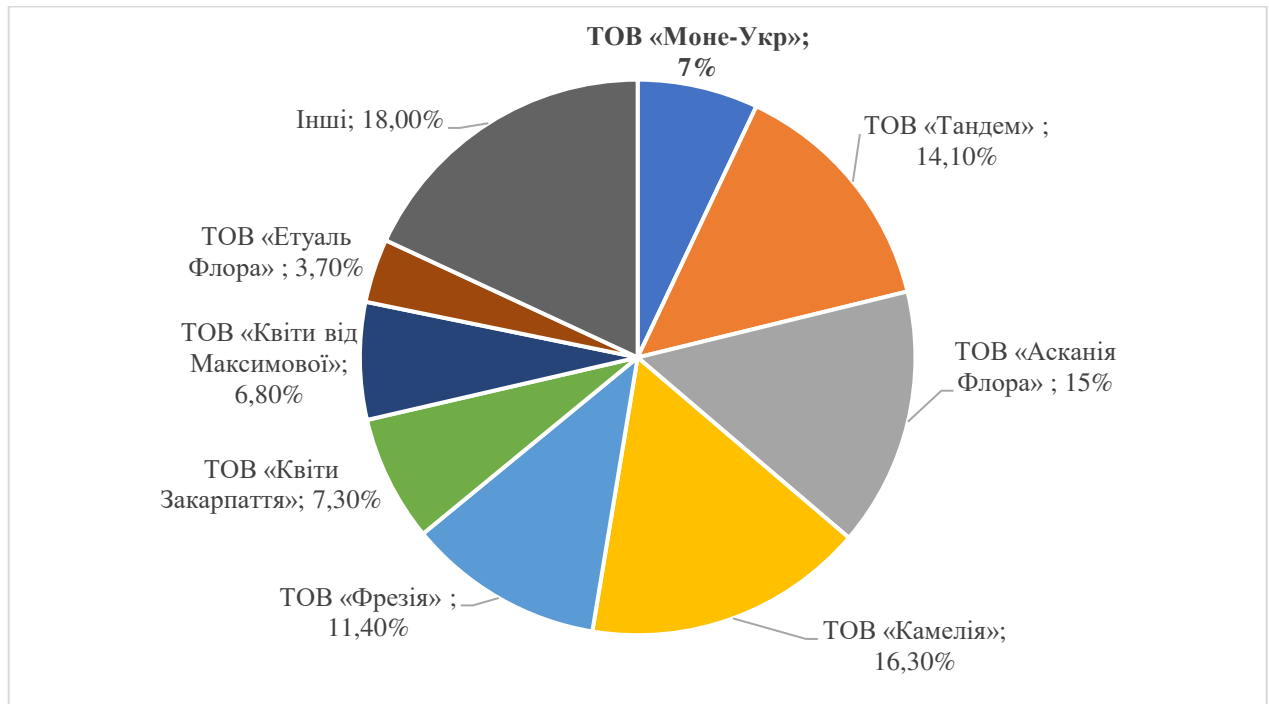


Рис. 2.4. Частка ринку ТОВ «Моне-Укр» та його основних конкурентів, станом на кінець 2022 року

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» і його основних конкурентів за методикою КФУ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» і його основних конкурентів за методикою КФУ

Показники конкурентоспроможності	Вага КФУ	ТОВ «Моне-Укр»		ТОВ «Квіти Закарпаття»		ТОВ «Квіти від Максимової»	
		Оцінка позиції	Оцінка стосовно ваги КФУ	Оцінка позиції	Оцінка стосовно ваги КФУ	Оцінка позиції	Оцінка стосовно ваги КФУ
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Рівень цін	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
2. Якість та відповідність стандартам	0,2	5	1	5	1	4	0,8

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Асортимент	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
4. Унікальність продукції	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
5. Бренд	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
6. Реклама і маркетинг	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Всього	1	24	4,05	27	4,55	21	3,55

Джерело: складено автором

Для наочності результатів дані табл.2.4 наведемо на рис.2.5.

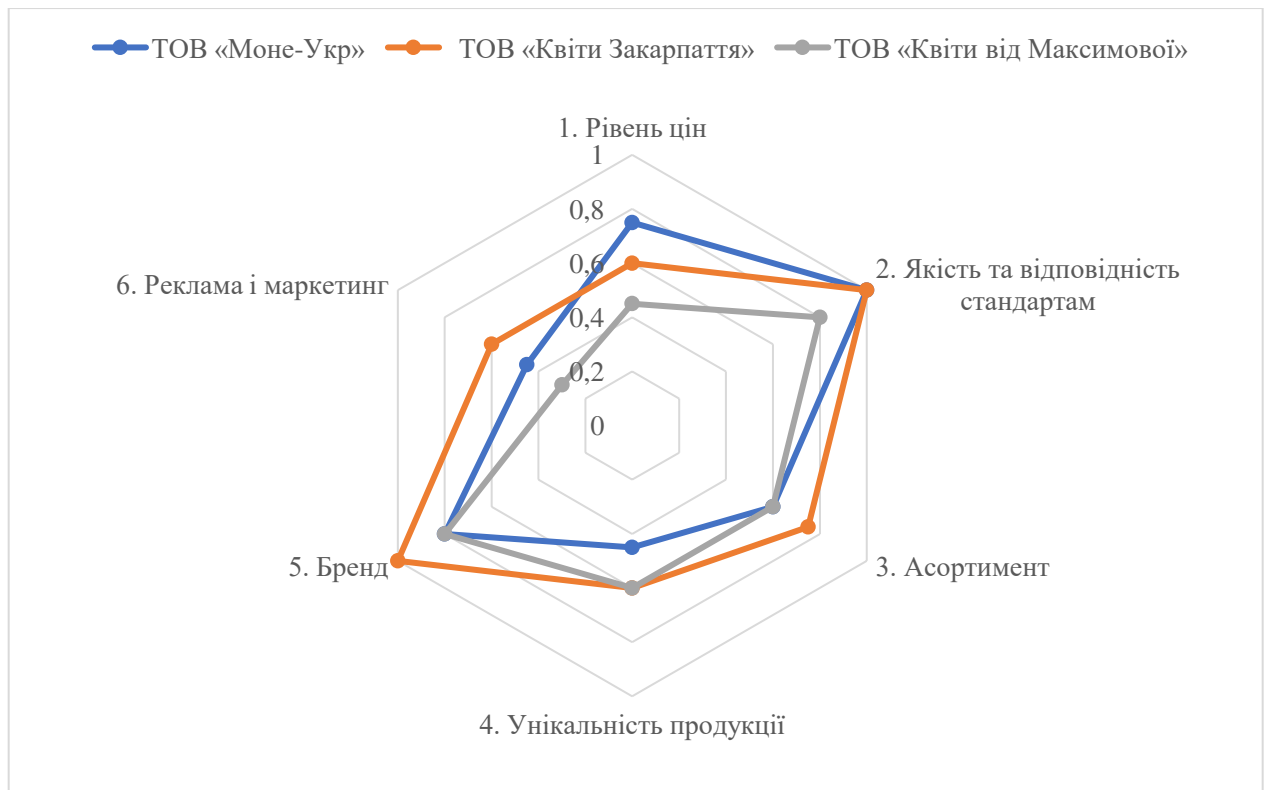


Рис.2.5. Радар конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.4

За результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» і його основних конкурентів можна відзначити, що:

- мінімальний рівень цін на продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Моне-Укр» та ТОВ «Квіти Закарпаття» і є

слабкою стороною ТОВ «Квіти від Максимової»;

- висока якість та відповідність стандартам характерна для ТОВ «Моне-Укр» та ТОВ «Квіти Закарпаття», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ТОВ «Квіти від Максимової», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції;

- бренд для ТОВ «Моне-Укр» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є ТОВ «Квіти Закарпаття»;

- широкий асортимент характерний для ТОВ «Квіти Закарпаття», що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності;

- унікальність продукції високо оцінена для ТОВ «Квіти Закарпаття» і ТОВ «Квіти від Максимової»;

- реклама і маркетинг добре опрацьовані в ТОВ «Квіти Закарпаття» і ТОВ «Квіти від Максимової». Для ТОВ «Моне-Укр» даний фактор є слабкою стороною.

Отже, бренд ТОВ «Моне-Укр» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва підприємства для підвищення стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності організації.

2.2 Оцінка ефективності і результативності системи управління ризиками

З метою збереження стабільної економічної ситуації на ТОВ «Моне-Укр», мінімізації негативного впливу ризиків та отримання додаткових переваг від використання можливостей на підприємстві, починаючи з 2018 року, почала застосовуватися система управління ризиками, основними завданнями якої є забезпечення досягнення цілей з урахуванням прийнятного рівня ризиків, а також підвищення прозорості процесу прийняття рішень.

Управління ризиками та забезпечення безпеки на ТОВ «Моне-Укр» ґрунтується на концепції «прийнятного» ризику, яка має на увазі вплив на рівень ризику, доопрацювання його до оптимального значення під час попередньої оцінки ризиків.

Для оцінки ризиків господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» використаємо експертний метод. Цей метод включає організаційні, логічні та математико-статистичні процедури, спрямовані на отримання від фахівців-експертів інформації, її аналіз та узагальнення з метою підготовки та вибору раціональних рішень.

Застосування цього методу часто є найбільш економічним, а іноді й єдиним можливим способом оцінки ступеня ризику. Він відіграє особливу роль при вирішенні складних неформалізованих ситуацій, у яких відсутня повна та достовірна інформація про ризикову подію та застосовувати математичні методи та моделі неможливо.

Оцінку ризиків господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» буде здійснено за трьома етапами.

На першому етапі складемо перелік ризиків, із якими стикається підприємство. Розглянемо ризики ТОВ «Моне-Укр».

Техніко - економічні ризики ТОВ «Моне-Укр» - коефіцієнт зносу основних фондів; частка співробітників із вищою освітою; рівень екологічної небезпеки підприємства; коефіцієнт оборотності запасів у динаміці; продуктивність праці в динаміці; інноваційна привабливість регіону; моніторинг якості управління та контролю за виробництвом підприємства.

Інвестиційно - економічні ризики ТОВ «Моне-Укр»: податкове навантаження; коефіцієнт поточної ліквідності; строк погашення дебіторської заборгованості; ризик банкрутства; рентабельність капіталу з чистого прибутку; фінансовий леверидж.

Комерційні ризики ТОВ «Моне-Укр»: ризик підвищення експлуатаційних

витрат; ризик реалізації товару на ринку; ризик транспортування товару; ризик приймання товару покупцем; ризик платоспроможності покупця; ризик зміни політики ціноутворення у постачальників пально-мастильних матеріалів (ПММ), запасних частин та матеріалів; ризик зміни кон'юнктури на ринку; ризик форс-мажорних обставин; ризики зміни доходності продукції; ризик помилки в аналізі та прогнозуванні кон'юнктури на ринку.

До маркетингових ризиків ТОВ «Моне-Укр» віднесено стадію життєвого циклу продукту, географічний ринок збуту, розвиток транспортної інфраструктури регіону, рівень конкуренції у галузі, інформаційну поінформованість про переваги споживачів та ринки, частку постійних покупців.

Макроекономічні ризики ТОВ «Моне-Укр» це рівень інфляції у країні, імовірність стихійних лих у регіоні та соціально-економічний клімат регіону.

В оцінці ризиків ТОВ «Моне-Укр» брали участь 5 експертів.

На другому етапі виключимо ризики, що за попередньою оцінкою аналітиків є найменш суттєвими, що не надають суттєвого впливу на роботу підприємства. В табл.2.5 наведено дані щодо ранжування ризиків діяльності ТОВ «Моне-Укр» за ступенем важливості за результатами опитування експертів.

Таблиця 2.5

Основні підприємницькі ризики ТОВ «Моне-Укр»

Комплексні показники	Поодинокі показники	Коефіцієнт вагомості одиничного показника	Експерт					Середній бал	Загальний коефіцієнт
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Техніко – економічні ризики	Коефіцієнт зносу основних фондів	0,137	1	1	1	1	1	1	0,14
	Частка співробітників із вищою освітою	0,117	1	2	1	1	2	1,4	0,16
	Рівень екологічної небезпеки підприємства	0,165	2	1	2	2	1	1,6	0,26
	Коефіцієнт оборотності запасів у динаміці	0,126	2	2	2	1	1	1,6	0,20

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Продуктивність праці в динаміці	0,165	2	2	2	2	2	2	0,33
	Інноваційна привабливість регіону	0,13	1	1	1	1	1	1	0,13
	Моніторинг якості управління та контролю за виробництвом підприємства	0,16	2	3	1	2	1	1,8	0,29
	Всього	1							1,51
Інвестиційно – економічні ризики	Податкове навантаження	0,189	3	2	3	3	2	2,6	0,49
	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,171	3	3	3	3	3	3	0,51
	Строк погашення дебіторської заборгованості	0,104	3	3	3	3	3	3	0,31
	Ризик банкрутства	0,194	2	3	2	2	1	2	0,39
	Рентабельність капіталу з чистого прибутку	0,171	2	1	3	3	2	2,2	0,38
	Фінансовий леверидж	0,171	2	2	2	2	1	1,8	0,31
	Всього	1							2,39
Комерційні ризики	Підвищення експлуатаційних витрат	0,101	4	5	4	5	5	4,6	0,46
	Транспортування товару	0,153	4	5	5	5	5	4,8	0,73
	Зміна кон'юнктури на ринку	0,102	2	2	2	2	2	2	0,20
	Форс-мажорні обставини	0,055	5	3	4	3	3	3,6	0,20
	Зміни прибутковості продукції	0,164	3	5	4	3	5	4	0,66
	Платоспроможності покупця	0,11	4	5	5	5	4	4,6	0,51
	Реалізація товару на ринку	0,16	4	4	4	5	5	4,4	0,70
	Приймання товару покупцем	0,055	3	4	3	3	4	3,4	0,19
	Помилки в аналізі та прогнозуванні кон'юнктури на ринку	0,1	2	1	1	2	1	1,4	0,14
	Всього	1							3,79
Маркетингові ризики	Стадія життєвого циклу продукту	0,16	4	2	3	4	4	3,4	0,54
	Географічний ринок збуту	0,182	2	2	2	1	2	1,8	0,33
	Розвиток транспортної інфраструктури регіону	0,204	1	1	1	1	1	1	0,20
	Рівень конкуренції у галузі	0,25	4	3	3	4	4	3,6	0,90
	Інформаційна поінформованість про переваги споживачів та ринки	0,099	3	2	3	2	2	2,4	0,24
	Частка постійних покупців	0,105	3	3	2	3	3	2,8	0,29
	Всього	1							2,51
Макроекономічні ризики	Рівень інфляції у країні	0,364	2	2	2	2	2	2	0,73
	Імовірність стихійних лих у регіоні	0,294	2	2	2	2	2	2	0,59
	Соціально-економічний клімат регіону	0,342	1	2	1	1	1	1,2	0,41
	Всього	1							1,73

Джерело: складено автором

Отже, за допомогою експертів було визначено найбільш значущі ризики діяльності ТОВ «Моне-Укр». Так, до найбільш значущих техніко – економічних ризиків було віднесено ризики продуктивності праці в динаміці, моніторинг якості управління та контролю за виробництвом підприємства та рівень екологічної небезпеки підприємства. Найбільш значущими комерційними ризиками визначено ризик транспортування товару, ризик платоспроможності покупця та ризик зміни кон'юнктури на ринку.

У складі маркетингових ризиків ТОВ «Моне-Укр» визначено найбільш значущих з них: рівень конкуренції у галузі та стадію життєвого циклу продукту. Найбільш значущими макроекономічними ризиками визначено ризик соціально-економічний клімат регіону.

За результатами таблиці 2.5 розрахуємо загальну оцінку ризиків діяльності ТОВ «Моне-Укр», подану у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Рівень ризиків ТОВ «Моне-Укр»

Комплексні показники	Загальний коефіцієнт
Техніко – економічні ризики	1,51
Інвестиційно – економічні ризики	2,39
Маркетингові ризики	2,51
Макроекономічні ризики	1,73
Комерційні ризики	3,79
Всього	11,93

Джерело: складено автором

Відповідно до таблиці 2.6 найбільш значущими підприємницькими ризиками ТОВ «Моне-Укр» є комерційні ризики, інвестиційно – економічні та маркетингові ризики.

Найбільш наочно рівень ризиків ТОВ «Моне-Укр» можна розглянути на рис.2.5.

Слід зазначити про досить високий рівень комерційного ризику ТОВ «Моне-Укр». Рівень комерційного ризику ТОВ «Моне-Укр» = $3,79 / 11,93 * 100 = 31,8\%$. Це пов'язано зі змінами купівельної спроможності споживачів, ризиками транспортування продукції та зміною реалізації товару на ринку.

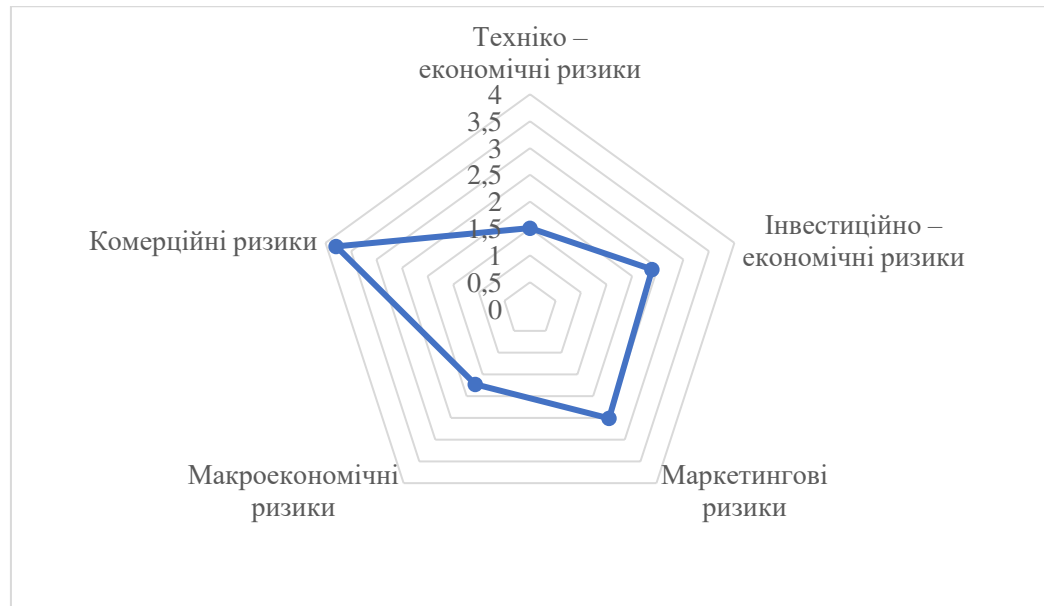


Рис.2.6 Ризики ТОВ «Моне-Укр»

Джерело: складено автором

На третьому етапі - для кожного з ризиків, що залишилися, надамо оцінку їх ймовірності та ступеня небезпеки.

Ймовірність ризику оцінювалась за трьома градаціями: мала ймовірність (0-20%), ймовірна (20-60%) та високо ймовірна (60-100%). Оцінка ймовірності ризику проводилася на основі вивчення експертних думок, насамперед фахівців, які працюють на підприємстві та мають уявлення про фактичну частоту, з якою зустрічаються ті чи інші ризикові ситуації.

Оцінка ступеня небезпеки ризику виконувалася з погляду можливих негативних наслідків у діяльності підприємства та дозволила розділити ризики на три групи: безпечні, допустимі та небезпечні.

За даними таблиці 2.7 видно, що фахівці з ймовірності виникнення більшу частину ризиків віднесли до малої ймовірності, до видів ризику, що характеризуються високою ймовірністю віднесено податкове навантаження, строк погашення дебіторської заборгованості, транспортування товару, рівень конкуренції у галузі та частка постійних покупців, що є найбільш уразливими місцями підприємства.

Таблиця 2.7

Результат оцінки ризиків ТОВ «Моне-Укр»

Ризик	Ймовірність виникнення ризику, %			Ступінь небезпеки ризику		
	Мала (0-20%)	Ймовірно (20-60%)	Високо ймовірно (60-100%)	Безпечний	Допустимий	Небезпечний
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційно – економічні ризики						
Податкове навантаження			+			+
Коефіцієнт поточної ліквідності		+			+	
Строк погашення дебіторської заборгованості			+			+
Ризик банкрутства	+			+		
Рентабельність капіталу з чистого прибутку	+					+
Фінансовий леверидж	+				+	
Комерційні ризик						
Підвищення експлуатаційних витрат		+				
Транспортування товару			+			+
Зміна кон'юнктури на ринку	+			+		
Форс-мажорні обставини	+			+		
Зміни прибутковості продукції		+			+	
Платоспроможності покупця		+			+	
Реалізація товару на ринку		+			+	
Приймання товару покупцем	+			+		
Помилки в аналізі та прогнозуванні кон'юнктури на ринку	+			+		
Маркетингові ризики						
Стадія життєвого циклу продукту	+			+		

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7
Географічний ринок збуту	+			+		
Розвиток транспортної інфраструктури регіону		+			+	
Рівень конкуренції у галузі			+			+
Інформаційна поінформованість про переваги споживачів та ринки		+			+	
Частка постійних покупців			+			+

Джерело: складено автором

За ступенем небезпеки ризику розподілилися: сім ризиків було віднесено до безпечних, сім видів – до допустимих, та шість до небезпечних.

За підсумками оцінки можна визначити значущість кожного з ризиків щодо поєднання двох критеріїв – ймовірності та величини втрат. До групи найбільш істотних ризиків потрапляють ті, у яких висока ймовірність виникнення та високий рівень небезпеки. До групи ризиків, що вимагають найменшої уваги або найменш значущих, входять безпечні ризики з малою ймовірністю. Це дозволяє побудувати карту ризиків, в якій рівень кожного ризику продемонстровано візуально за допомогою колірної шкали, інтенсивність забарвлення при цьому відповідає ступеню ризику, як показано на рис.2.7.

На рис.2.5 видно, що сім ризиків ТОВ «Моне-Укр» відноситься до найменш небезпечного поля «1». У полі «9» п'ять ризиків, що можна оцінити негативно. Порожніми залишилися поля «4», «6», «7» та «8». Це дозволяє зробити висновок щодо відносно невисокого рівня ризиків у діяльності підприємства.

Поля «3» і «5» вимагають уваги, оскільки, незважаючи на те, що ризики характеризуються низькою/середньою ймовірністю, вони можуть спричинити суттєві втрати.

Виконана оцінка може бути дещо суб'єктивною у зв'язку з тим, що відсутні єдині критерії віднесення ризиків до будь-якої групи, а також недостатністю інформаційної бази для оцінки, через що більшою мірою доводиться покладатися

на досвід та суб'єктивні оцінки експертів. Однак, незважаючи на це, вона дозволяє визначити «вузькі» місця, які потребують термінової та найбільшої уваги з боку керівника.

		Ступінь загрози		
		Безпечний	Допустимий	Небезпечний
Ймовірність виникнення ризику, %	Мала (0-20%)	• Ризик банкрутства • Зміна кон'юнктури на ринку • Форс-мажорні обставини • Приймання товару покупцем • Помилки в аналізі та прогнозуванні кон'юнктури на ринку • Стадія життєвого циклу продукту • Географічний ринок збуту 1	• Фінансовий леверидж 2	• Рентабельність капіталу з чистого прибутку 3
	Ймовірно (20-60%)		• Коефіцієнт поточної ліквідності • Зміни прибутковості продукції • Платоспроможності покупця • Реалізація товару на ринку • Розвиток транспортної інфраструктури регіону • Інформаційна поінформованість про переваги споживачів та ринки 4 5	6
	Високо ймовірно (60-100%)			• Податкове навантаження • Строк погашення дебіторської заборгованості • Транспортування товару • Рівень конкуренції у галузі • Частка постійних покупців 7 8 9

Рис.2.7. Карта ризиків ТОВ «Моне-Укр»

Джерело: складено автором

ТОВ «Моне-Укр» постійно відстежує та виявляє ризики, оцінює чинні правила та системи управління ризиками для врахування можливих змін ринкової кон'юнктури у своїй діяльності, проводить заходи щодо управління ризиками, хоча деякі види ризиків знаходяться поза її контролем. Її основна виробнича діяльність схильна до підвищеного рівня ризику, пов'язаного з безпекою транспортування. На ринку квіткової продукції на кон'юнктуру ринку впливає велика кількість факторів, тому зміни на цьому ринку важко прогнозувати. Для мінімізації ризиків підприємство проводить постійний моніторинг рівня попиту та пропозиції на ринку, підвищує якість надання послуг, веде підготовку кваліфікованого персоналу, проводить модернізацію обладнання, удосконалює систему якості управління.

ТОВ «Моне-Укр» здійснює свою діяльність в Україні та за її межами, у своїй діяльності використовує конкурентні переваги свого транспорту щоб одержати максимальний дохід, мінімізувати витрати і зменшити експлуатаційні та комерційні ризики.

Підприємство відчуває брак ліквідних коштів через економічну кризу, що триває, а також внаслідок обслуговування своїх боргових зобов'язань. Задля більшої безперервної діяльності підприємство проводить реструктуризацію заборгованості. Керівництво здійснює аналіз потоків коштів, проводить програму зі скорочення витрат, зниження фінансових ризиків та оптимізації капітальних витрат.

Недоліком існуючої системи управління ризиками є відсутність в організаційній системі управління ТОВ «Моне-Укр» відділу управління ризиками. Є лише посада ризик-менеджера, що значно погіршує роботу, спрямовану на мінімізацію ризиків.

Структура управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр» представлена на рис.2.8.



Рис.2.8. Структура управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр»

Кожен працівник ТОВ «Моне-Укр» у межах своєї сфери відповідальності, повідомляє про загрози бізнесу підприємства безпосередньому керівнику та ризик - менеджеру.

Працівники ТОВ «Моне-Укр»:

- наслідують ризик-орієнтований підхід до діяльності, включаючи прийняття ризик-орієнтованих рішень у зоні функціональної відповідальності, передбаченої посадовими обов'язками;
- здійснюють облік та моніторинг ризиків у повсякденній операційній діяльності у межах виконання посадових обов'язків, реалізують заходів щодо управління ризиками та контрольних процедур та (або) забезпечення контролю їх виконання;
- своєчасно інформують безпосередніх керівників про зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, здатних призвести до зміни ступеня ризику або виникнення нових ризиків, а також випадках, коли виконання заходів щодо управління ризиками стало неможливим чи потребує коригування.
- дотримуються вимог законодавства та внутрішніх документів, що регулюють управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр».

Керівники структурних підрозділів ТОВ «Моне-Укр» інформують про погрози генерального директора та ризик-менеджера.

Дані щодо факторів ризику актуалізуються у разі виникнення нових бізнес-процесів та нових видів ризику. Ідентифікація ризиків реалізується шляхом аналізу бюджетів, бізнес-планів ТОВ «Моне-Укр», експертного огляду стану основних фондів підприємства, виробничих процесів, а також додаткової інформації, наданої структурними підрозділами підприємств.

Ризик-менеджер збирає та аналізує інформацію про ризики, консультуючи та допомагаючи керівникам відділів підприємства визначити план дій, спрямований на зниження ймовірності ризику, мінімізацію викликаних ним втрат або на повне уникнення конкретного ризику компанії.

Керівництво ТОВ «Моне-Укр» як мінімум двічі на рік переглядає звіт про ризики, підготовлений ризик-менеджером компанії, і разом з керівниками відділів не рідше одного разу на рік визначає схильність та ставлення компанії до ризиків, найбільш ймовірних та матеріальних у плані можливих втрат.

У системі управління ризиками ТОВ «Моне-Укр» ведеться база ризиків корпоративного рівня, що містить опис ключових ризиків підприємства, їх власників, а також плани та процедури, необхідні для управління цими ризиками. Проводиться періодичний моніторинг актуальності та оцінка ефективності та своєчасності виконання запланованих заходів. Зміст бази визначається та затверджується генеральним директором підприємства.

Моніторинг та контроль процесу управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр» спрямовані на:

- перевірку реалізації управлінських рішень щодо профілактики ризиків;
- досягнення безперервності всього процесу управління ризиками;
- спостереження за подіями та факторами ризику, які здатні надати суттєвий вплив на фінансові результати підприємства шляхом аналізу стану Карти ризиків;

– своєчасне інформування керівництва ТОВ «Моне-Укр» про можливості реалізації загроз для бізнесу.

Профілактика ризиків на ТОВ «Моне-Укр» здійснюється на основі двостороннього та диференційованих підходів.

Двосторонній підхід до управління ризиками передбачає:

- вплив на об'єкти ризику з метою зниження їх чутливості до факторів ризику за допомогою обмеження концентрації, диверсифікації, хеджування, резервування, страхування та здійснення організаційно-технологічних заходів;
- вплив на фактори ризику з метою зниження ймовірності їх несприятливої зміни у вигляді формування довгострокового попиту, просування інтересів підприємств;
- створення резервів з метою самострахування.

Диференційований підхід до управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр» реалізується у виборі методу управління залежно від виду ризику.

Проведемо оцінку якості управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр». Вихідні факторні та оціночні показники якості управління ризиками господарської діяльності підприємства наведено в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Вихідні факторні та оціночні показники якості управління ризиками на
ТОВ «Моне-Укр»

Чинники якості системи управління	Вага фактору, a_i	Значення факторів		Відхилення, +/-
		нормативне, $П_{ni}$	фактичне, $П_{fi}$	
1	2	3	4	5
1. Питома вага фахівців організації, які мають вчений ступінь в галузі управління господарськими ризиками, %	0,3	0,2	0,1	-0,1
2. Кількість та глибина застосовування в управлінні ризиками наукових підходів – ефективність управлінських рішень	0,2	30	22	-8

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5
3. Середня освіченість всього персоналу підприємства, років	0,1	20	13	-7
4. Плинність управлінського персоналу підприємства*, %	0,1	6	13	7
5. Рівень автоматизації управління господарськими ризиками, частки одиниці	0,3	0,8	0,35	-0,45

Джерело: складено автором

Розрахуємо рівень якості управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» за формулою:

$$K_{\text{яу}} = \sum_{i=1}^n a_i \frac{P_{\text{фі}}}{P_{\text{ні}}} \quad (2.1)$$

де $K_{\text{яу}}$ – коефіцієнт якості управління;

a_i – фактори якості;

$\frac{P_{\text{фі}}}{P_{\text{ні}}}$ – оцінна (вимірювана) величина, що формується у процесі управління ризиками, до нормативного – запланованого значення.

Отже, $K_{\text{яу}} = 0,3 \cdot 0,1/0,2 + 0,2 \cdot 22/30 + 0,1 \cdot 13/20 + 0,1 \cdot 13/6 + 0,3 \cdot 0,35/0,80 = 0,70$.

Якість управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» низька, на 30% нижче нормативного (при $P_{\text{фі}} = P_{\text{ні}}$ рівень якості управління ризиками господарської діяльності $K_{\text{яу}} = 1$).

Отже, оскільки кожен фактор управління має нижчі фактичні показники ($P_{\text{фі}}$) за нормативні $P_{\text{ні}}$, то ТОВ «Моне-Укр» для ефективнішої діяльності необхідно вдосконалювати систему управління ризиками. Дане вдосконалення системи передбачає впровадження комплексних заходів, які дозволять значною мірою зменшити відхилення запланованих показників результативності діяльності підприємства від фактичних показників ефективності.

2.3 Визначення ключових чинників ризику на підприємстві

Для успішного ведення діяльності ТОВ «Моне-Укр» необхідно правильно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, яке його оточує. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища допоможе вчасно спрогнозувати певні ризики та прийняти правильне рішення щодо їх нівелювання. Іншими словами, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища – це процес стратегічного огляду та моніторингу для виявлення та контролю внутрішніх та зовнішніх факторів, з метою визначення перспектив, небезпек та ризиків організації.

SNW-аналіз - це аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін організації. Даний метод полягає в оцінці частин організації, в частині сильних і слабких сторін, SNW- аналіз схожий на SWOT - аналіз, однак він має свої особливості. Так, грамотно складений SNW-аналіз дозволяє як оцінити стан і потенціал організації, а й поглянути на неї з позиції конкурентоспроможності у галузі.

Проведення аналізу передбачає кілька етапів:

- вибір аналізованих факторів (частин організації), кількість яких визначається фахівцем індивідуально, з метою отримання найбільш широкої та точної картини, що відповідає, у нашому випадку, галузі вирощування та реалізації квітів. В цілому ж, стандарти організації, які оцінюються, ніде не прописані, але продиктовані діловою практикою;

- ранжування та оцінка стану виділених факторів, при цьому, в частині оцінювання нейтральної позиції, найкраще відображати існуючий середньоринковий стан;

- в останній частині таблиці проводиться коментування, тобто аргументування отриманої оцінки з метою її пояснення та доказу.

SNW-аналіз ТОВ «Моне-Укр» наведено у табл.2.9

Таблиця 2.9

SNW-аналіз ТОВ «Моне-Укр»

Фактори	Оцінка			Коментар
	S	N	W	
1	2	3	4	5
Стратегія				
Система планування			•	Планування не проводиться
Стратегія розвитку та вирішення проблем			•	Загальна та бізнес стратегія розвитку відсутня Усунення керівництва від вирішення проблем
Стратегічні альянси			•	Відсутні
НДДКР			•	Наукові дослідження та розробки проводяться
Система управління людськими ресурсами				
Організаційна структура			•	Організаційна структура погано сформована та слабо виражена
Організаційна культура			•	Відсутня робота з формування та управління організаційною культурою
Підсистема навчання		•		Навчання співробітників проводиться, але не регулярно і без цілей зростання та розвитку
Підсистема мотивації		•		Мотивований на здобуття досвіду та стажу персонал, але відсутня ефективна матеріальна та нематеріальна мотивація
Плинність персоналу		•		Плинність на середньоринковому рівні
Чисельність та кваліфікація персоналу		•		Штат укомплектований, кваліфікація персоналу на хорошому рівні
Юридичне супроводження	•			Повне дотримання законів України та наявність у штаті юриста
Маркетинг				
Система маркетингу			•	Системи маркетингу та реклами немає
Асортимент	•			Широкий асортимент продукції
Дистрибуція		•		Самостійна організація дистрибуції
Імідж та репутація			•	Немає роботи з цілеспрямованого формування іміджу
Цінова політика	•			Ціни нижчі і на рівні середньоринкових
Орієнтація та робота зі споживачем			•	Робота зі споживачем у нормі, орієнтація на споживача слабка
Продукція				
Обсяги реалізації продукції			•	Реалізація продукції в невеликих обсягах, є можливість їх зростання
Якість продукції		•		Якість продукції споживачами оцінюється як хороша
Рівень технічної оснащеності			•	Високий ступінь старіння та зносу обладнання, але є власна ремонтна база
Додаткові послуги			•	Додаткові послуги відсутні

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5
Конкурентоспроможність продукції		•		Попит на продукцію зростає, ринок не до кінця насичений пропозицією
Фінанси				
Фінансова стійкість			•	Не стійкий фінансовий стан, нераціональний розподіл фінансів та відсутність прагнення до розвитку веде до проблем у найближчому майбутньому
Можливість залучення фінансів		•		Можливе одержання фінансових коштів на розвиток
Заробітна плата			•	Заробітна плата нижча, ніж у галузі
Інформаційні технології				
Інтернет портал		•		Портал не відрізняється від більшості і не має переваг над іншими в галузі
Оснащеність ІТ	•			Оснащення ІТ всіх робочих місць, наявність інтернет-з'єднання на робочому місці

Джерело: складено автором

Проведений аналіз ТОВ «Моне-Укр» дозволяє стверджувати про наявність на ньому низки проблем, що характеризують стан відсталості від конкурентів, слабкої розвиненості систем управління, планування та розвитку, і навіть стагнацію загалом.

Метод PEST-аналіз полягає в оцінці факторів зовнішнього середовища, які впливають на соціально-економічний потенціал організації. Усі фактори зовнішнього середовища поділяються на чотири групи: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні. Розглянемо фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Моне-Укр» (табл.2.10).

Як видно з таблиці 2.10, найвпливовіші чинники, на думку експертів, на прибутковість компанії – це вимога якості продукту (4,7), його впізнаваність (4,4), напад РФ на Україну (4,3), далі рівень конкуренції (4,1).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Моне-Укр»

Фактори	Ступінь впливу	Експертна оцінка							Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	6	7		
1. Політичні фактори										
1.1. Напад рф на Україну	3	4	3	5	4	5	5	4	3,6	0,27
1.2. Загострення політичних відносин з рядом країн	-3	2	5	5	3	1	3	1	2,9	-0,22
1.3. Держ. підтримка	2	3	3	3	3	3	3	4	3,1	0,16
1.4. Стійкість політичної влади	1	3	1	3	4	1	2	5	2,7	0,07
1.5. Міжнародна підтримка	-3	3	4	5	4	3	4	2	4,3	-0,33
2. Економічні фактори										
2.1. Податки	-3	4	4	4	2	4	2	2	3,1	-0,24
2.2. Рівень інфляції	-2	1	3	4	3	2	2	3	2,6	-0,13
2.3. Рівень доходів населення	-3	4	4	4	4	4	3	2	3,6	-0,27
2.4. Зміна процентних ставок	1	2	3	3	3	3	3	2	2,7	0,07
2.5. Темпи зростання економіки	1	3	3	5	2	2	1	2	2,6	0,07
3. Соціально-культурні фактори										
3.1. Безробіття	-1	2	2	4	3	3	5	4	3,3	-0,08
3.2. Спосіб життя	-1	4	2	3	2	4	4	4	3,3	-0,08
3.3.Вимоги до якості	-1	5	3	5	5	5	5	5	4,7	-0,12
3.4. Впізнаваність продукту	2	5	4	4	4	5	5	4	4,4	0,23
3.5.Структура населення	-2	4	3	5	3	2	4	2	3,3	-0,17
4. Технологічні фактори										
4.1. Рівень інноваційності галузі	2	2	4	4	3	2	3	4	3,1	0,16
4.2. Витрати на дослідження та розробки	1	2	3	5	2	2	2	2	2,6	0,07
4.3.Рівень інноваційності сировинної бази	2	5	3	4	2	2	3	3	3,1	0,16
4.4. Рівень конкуренції	-3	5	4	4	3	4	4	5	4,1	-0,32
4.5. Рівень розвитку мережі інтернет-продажів продукції	2	5	2	5	4	5	5	5	4,4	0,23

Джерело: складено автором

Цікавим є той факт, що серед опитаних експертів, всі оцінюють низько такі фактори, як рівень інфляції та темпи зростання економіки (обидва 2,6). Також

стійкість політичної влади (2,7) та витрати на дослідження та розробки (2,6) не користуються особливою увагою. Після наведених вище експертних оцінок та ступенів їхнього впливу відсортуємо зовнішні фактори з урахуванням їхньої значущості за зростанням (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зведена таблиця PEST-аналізу ТОВ «Моне-Укр»

1. Політичні фактори		2. Економічні фактори	
1.5.Напад рф на Україну	-0,33	2.3. Рівень доходів населення	-0,27
1.2. Загострення політичних відносин з рядом країн	-0,22	2.1. Податки	-0,24
1.4.Стойкість політичної влади	0,07	2.2. Рівень інфляції	-0,13
1.3.Держ. підтримка	0,16	2.4. Зміна процентних ставок	0,07
1.1.Міжнародна підтримка	0,27	2.5. Темпи зростання економіки	0,07
3. Соціально-культурні фактори		4. Технологічні фактори	
3.5. Структура населення	-0,17	4.4. Рівень конкуренції	-0,32
3.3. Вимоги до якості	-0,12	4.2. Витрати на дослідження та розробки	0,07
3.1. Безробіття	-0,08	4.1. Рівень інноваційності галузі	0,16
3.2. Спосіб життя	-0,08	4.3. Рівень інноваційності сировинної бази	0,16
3.4. Впізнаваність продукту	0,23	4.5. Рівень розвитку мережі інтернет-продажів продукції	0,23

Джерело: складено автором

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш значущими факторами зовнішнього середовища ТОВ «Моне-Укр» у групі «політичні фактори» є напад рф на Україну та загострення політичних відносин з рядом країн, тому підприємство має затвердити та застосувати жорсткі стандарти локального рівня та контролювати їх.

У економічних чинниках найбільш значущі рівень доходів населення і податкова політика, ТОВ «Моне-Укр» має оптимізувати всі статті витрат зниження собівартості продукції, розширити ринок збуту, і навіть виробити за необхідності нову фінансову стратегію підприємства.

У соціально-культурних факторах найбільш значущі структура населення

та вимоги до якості – підприємство має пропонувати роботу людям з інших міст та перевіряти товар на якість на різних стадіях технологічного процесу сільськогосподарського виробництва.

У технологічних чинниках найбільш значимий рівень конкуренції, тому підприємство має вигідно презентувати конкурентні переваги свого товару (продукції), що дозволить встановити вищий прибуток.

Отримані результати аналізу необхідно обов'язково врахувати при управлінні ризиками на ТОВ «Моне-Укр».

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Перший етап SWOT-аналізу дозволить визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Моне-Укр». Складемо перелік параметрів, за яким буде оцінено підприємство; за кожним параметром визначимо, що є сильною, а що слабкою стороною ТОВ «Моне-Укр» (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Моне-Укр»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації персоналу Ефективна організаційна структура Підвищення кваліфікації працівників Кар'єрний ріст	Слабка зацікавленість працівників у розвитку організації
2. Виробництво	Перевірений та надійний постачальник; Багаторічний досвід співпраці з постачальниками; Собівартість продукції Наявність сховищ, складів	Задовільна якість продукції
3. Фінанси	Зниження витрат діяльності Відносна фінансова стабільність організації	Змінний характер надходження потоку коштів
4. Інновації	Сучасні технології здійснення покупок	Низька частота впровадження нових продуктів в організації
5. Маркетинг	Можливість торгувати цілий рік Розробка та застосування системи знижок для постійних покупців	Невпізнанність продукції на ринку Не ефективна робота відділу маркетингу Необхідність налагодження гарантованого збуту

Джерело: складено автором

Наступним кроком SWOT-аналізу є оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза організацією та зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися (і відповідно заздалегідь до них підготуватися). За основу при оцінці ринкових можливостей та загроз можна взяти такі параметри як: фактори попиту, фактори конкуренції, фактори збуту, економічні фактори, політичні та правові фактори, науково-технічні фактори, соціально-демографічні фактори, соціально-культурні фактори, природні та екологічні фактори.

Таблиця 2.13

Визначення ринкових можливостей та загроз ТОВ «Моне-Укр»

Параметри оцінки	Можливості	загрози
1. Конкуренція	Розширити асортимент продукції за рахунок впровадження нових послуг та технологій	Дешева продукція замінників Велика кількість конкурентів Поява в галузі нових сильних конкурентів
2. Збут	Розширити збутову мережу за рахунок придбання складу на оптовому ринку Надання продукції додаткових послуг для придбання продукції	Проблеми в реалізації непопулярних рослин Зміни попиту споживачів Погіршення умов транспортування товарів
3. Попит	Збільшувати обсяги реалізації у зимово-весняний період Розширення товарної лінії з задоволення потреб великої кількості клієнтів; Поліпшення якості обслуговування клієнтів	В умовах кризи доходи скорочуються і як наслідок споживачі можуть віддавати перевагу товарам низької якості Зниження попиту за рахунок погіршення якості продукції
4. Економічні фактори	Зростання курсу долара, що знижує конкуренцію на ринку через те, що зменшується імпорт	Падіння попиту через зниження доходів Високий рівень інфляції Збільшення податку Спад економіки Низький рівень державної підтримки
5. Технічні фактори	Вихід на нові сегменти ринку, розвиток нових напрямів діяльності	Обмеженість придбання нових технічних засобів для кращої реалізації продукції

Джерело: складено автором

На завершальному етапі результати двох матриць зводяться до однієї, де

кожному полю відповідає своя корпоративна стратегія (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Моне-Укр»

Фактори	МОЖЛИВОСТІ: – закріплення на ринку, визнання, витіснення конкурентів; – співпраця з передовими вітчизняними агроцентрами – вихід на нові сегменти ринку, розвиток нових напрямків діяльності. – модернізація технічних процесів – збільшення обсягів реалізації у зимово-весняний період – поліпшення якості обслуговування клієнтів	ЗАГРОЗИ: – посилення конкуренції; – відкриття нових точок продажу у конкурентів; – поява в галузі нових сильних конкурентів; – не перспективна галузь для молодих спеціалістів – низький рівень державної підтримки
СИЛЬНІ СТОРОНИ: – багаторічний досвід співпраці з постачальниками; – навчання персоналу та підвищення кваліфікації; – високий рівень кваліфікації та підприємливості керівника. – наявність сховищ, складів – розробка та застосування системи знижок для постійних покупців	Стратегія «Максі-максі» – збільшення частки ринку шляхом виходу на нові сегменти ринку, розвиток нових напрямків діяльності. – підвищення кваліфікації кадрів та як наслідок збільшення продуктивності праці, залучення фахівців високого рівня	Стратегія «Максі-міні» – утримати конкурентні позиції за рахунок підвищення продуктивності, зниження собівартості, продуманої системи збуту, високої якості продукції та кваліфікованого персоналу, утримати покупців за рахунок надання знижок клієнтів
СЛАБКІ СТОРОНИ	Стратегія «Міні-максі»	Стратегія «Міні-міні»
– невпізнаність продукції на ринку – слабка зацікавленість працівників у розвитку організації; – низька частота впровадження нових продуктів в організації – обмежене фінансування нових об'єктів – необхідність налагодження гарантованого збуту	– проведення рекламної політики – грошове стимулювання робочого персоналу – модернізація засобів виробництва для більшого задоволення переваг покупців як продукції та надання послуг	– сезонний розпродаж – зниження собівартості за рахунок обсягів продажу – залучення великих організацій – утримання своїх постійних клієнтів – розширення частки ринку за рахунок нововведень та реклами

Джерело: складено автором

Визначені в ході аналізу сильні та слабкі сторони організації дозволили

визначити ті параметри, які є «виграшними» для ТОВ «Моне-Укр» та на які необхідно спрямувати всі дії, щоб продовжувати їх підтримувати та розвивати. Крім позитивних показників, були виявлені також зовнішні загрози, які необхідно мінімізувати організації. Для запобігання можливим негативним наслідкам були описані стратегічні напрями, серед яких:

- утримання конкурентних позицій за рахунок продуманої системи збуту, високої якості продукції та кваліфікованого персоналу;
- проведення рекламної політики з просуванням свого товарного ряду та створення товарного знаку;
- формування асортименту високоякісної продукції для входу на нові ринки збуту;
- розширення торгової мережі із заняттям стійких конкурентних позицій.

Таким чином, на підставі вищевикладених сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Моне-Укр» можна зробити наступний висновок. Спираючись на сильні сторони, можна скористатися можливостями, що відкриваються шляхом торгівлі через оптові майданчики, розширення асортименту товарів і поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій, збільшення продажів за рахунок представлення продукції орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів, розробки торгової марки. Також існуючі загрози можна нейтралізувати за рахунок використання гнучкої цінової політики та підвищення якості продукції; зниження собівартості продукції за рахунок використання нових технологій. При цьому існують слабкі сторони, які можуть завадити скористатися можливостями, такі як: труднощі зі своєчасним придбанням та впровадженням нових технологій, низький рівень фінансування НДДКР; неефективність продажу через інтернет-магазин через відсутність довіри продавцю; відсутність торгової марки.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТЗОВ «МОНЕ-УКР»

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління ризиками

Удосконалення системи управління ризиками за допомогою виявлення ризиків, їх своєчасної оцінки та аналізу, моніторингу та заходів з мінімізації підвищує різні показники діяльності ТОВ «Моне-Укр», які, у свою чергу, знижують рівень виникнення та обсяг можливих збитків на підприємстві.

Удосконалення системи управління ризиками може призвести до ряду позитивних результатів та переваг для ТОВ «Моне-Укр». Ось деякі з можливих вигод для ТОВ «Моне-Укр»:

- зниження втрат. Ефективна система управління ризиками допоможе виявляти потенційні загрози та управляти ними, що зменшить ризик виникнення негативних подій і втрат для підприємства.
- збільшення стійкості Підвищення готовності до ризиків дозволяє підприємству краще пристосовуватися до змін в середовищі та ефективно вирішувати непередбачувані ситуації.
- оптимізація рішень. Інформація про ризики дозволяє приймати кращі та обдумані рішення, орієнтовані на мінімізацію можливих негативних наслідків.
- покращення репутації. Система управління ризиками може підвищити довіру зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, партнерів та інвесторів, що може позитивно позначитися на репутації підприємства.
- ефективне використання можливостей. Управління ризиками дозволяє ідентифікувати можливості та ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- використання ресурсів Ефективне управління ризиками допомагає

економити ресурси, оскільки підприємство може уникнути зайвих витрат, пов'язаних з усуненням наслідків непередбачених подій.

– відповідність стандартам та вимогам Удосконалення системи управління ризиками може допомогти підприємству відповідати стандартам та регулятивним вимогам, що є особливо важливим у деяких галузях.

Подальше вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві потребує різнобічного розгляду, вивчення та мінімізування різних груп ризиків. Також вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві має включати дії з боку управлінського персоналу ТОВ «Моне-Укр» та його підрозділів, які мають бути спрямовані на попередження різних ризиків та зменшення збитків у разі настання події, що призводить до цих втрат.

Оскільки в даний час система управління ризиками ТОВ «Моне-Укр» обмежується лише посадою ризик-менеджера, в рамках удосконалення системи управління ризиками насамперед рекомендується скласти проект удосконалення системи управління ризиками на підприємстві, який включатиме наступні етапи, представлені на рис.3.1.

Крім проекту впровадження системи управління ризиками для ТОВ «Моне-Укр», вдосконалення системи управління ризиками також має супроводжуватися створенням організаційних процесів. Дані процеси включають впровадження методичного та інформаційного супроводу управління ризиками, а також необхідна наявність на підприємства фахівців, які мають спеціальні знання та вміння. Тому, з метою вдосконалення системи управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр», на цьому підприємстві необхідно здійснити автоматизацію процесу управління ризиками.

На сьогоднішній день побудова систем управління ризиками (СУР) є ефективним інструментом досягнення поставлених цілей і відповідно до однієї з найактуальніших тенденцій для більшості підприємств. Ризики можуть

виникнути у різних галузях діяльності підприємства, відповідно елементи їх ідентифікації, оцінки та аналізу мають бути інтегровані у всі процеси.

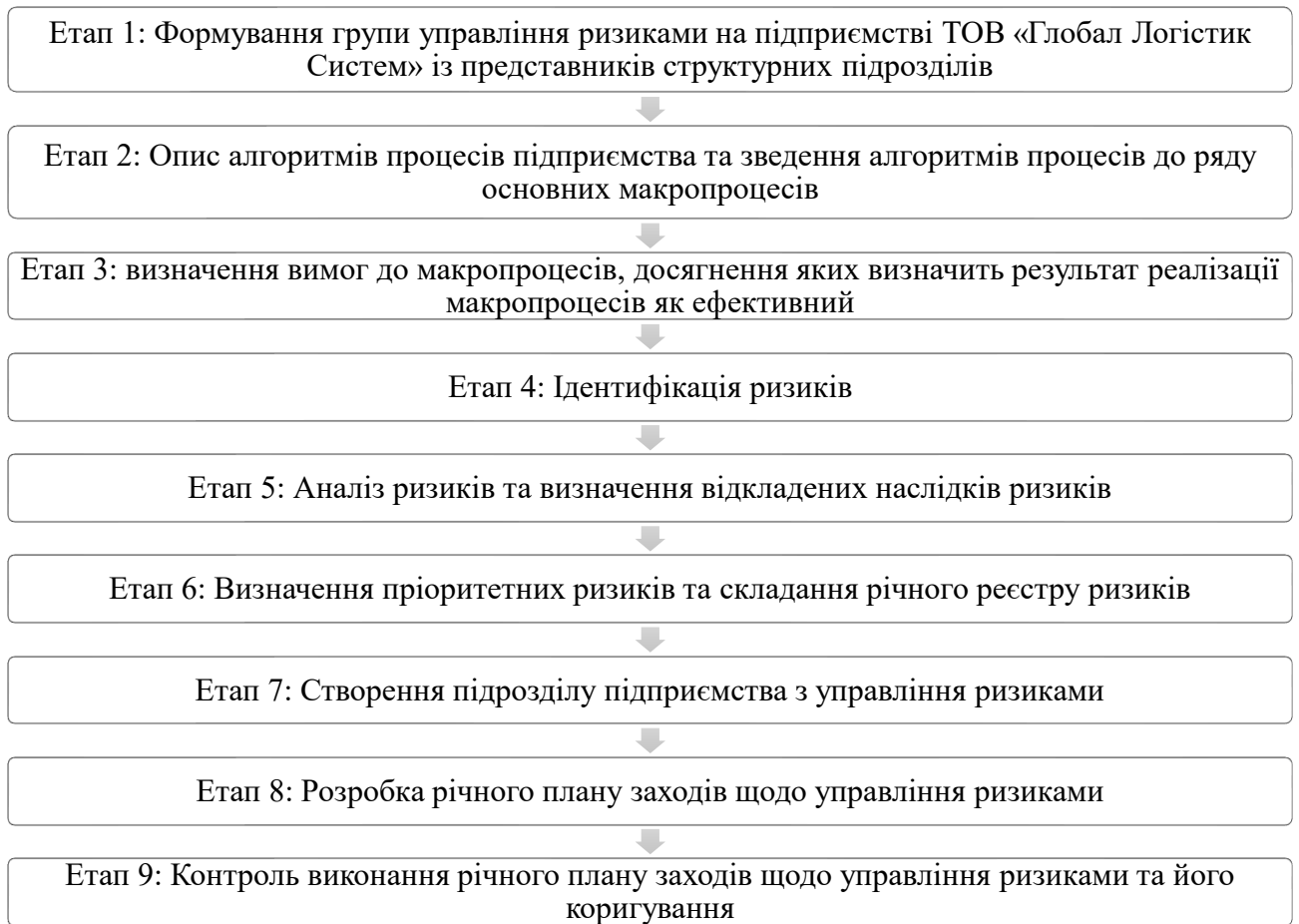


Рис.3.1. Етапи впровадження системи управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр»

Джерело: складено автором

Підприємства, які не використовують спеціалізовані програмні засоби, під час управління ризиками, зазвичай зіштовхуються з такими проблемами:

- впровадження СУР фрагментарно, без інтеграції у загальну систему управління;
- висока ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором;
- описані бізнес-процеси який завжди враховують ризикові події;
- низька динамічність процесу;

- відсутність достатньої прозорості інформації про заходи;
- недостатньо оперативне оновлення даних про ризики та статус управління;
- високі тимчасові витрати на комунікацію між фахівцями на етапі розробки/оновлення реєстру ризиків;
- незручність заповнення даних про ризики в excel, в word вручну (нечитабельні, громіздкі таблиці);
- значні трудовитрати на облік та аналіз ризиків координатором процесу;
- неможливість оперативно отримати інформацію щодо поточної ситуації;
- відсутність єдиної бази ризиків за тривалий час для оцінки динаміки кількості значних ризиків;
- відсутність простежуваності взаємозв'язку ризиків один з одним.

Подібна нерациональність та невчасний обмін інформацією ведуть до зниження оперативності отримання даних, неможливості швидко та якісно зробити інформаційний зріз, надати статистику чи динаміку показників, а також до ризику втрати вже отриманих результатів; аудит діяльності з управління ризиками вимагає значних витрат ресурсів, і цей процес стає неефективним [30, с.40].

Наведені вище обмеження усуваються у СУР шляхом запровадження інформаційних технологій. Слід враховувати, що для автоматизації процесу управління ризиками буде потрібний великий масив вже наявних даних, регламентовані процедури збирання та зберігання інформації, методики її обробки – і це чимала робота з консолідації всіх аспектів.

У літературі зазначено, що проекти з впровадження СУР теж стикаються з величезною кількістю факторів і проблем, які, безумовно, позначаються на

кінцевому результату впровадження системи та, як наслідок, подальших відгуків про роботу компанії, яка займалася таким впровадженням. Тому завдання автоматизації ризик-менеджменту має вирішуватись інтегровано, з урахуванням усіх процесів організації, створюючи інструментальну та інформаційну підтримку управління ризиками підприємства.

На даний момент ситуація з впровадження автоматизованих систем управління ризиками (АСУР) в Україні наступна: поодинокі підприємства впровадили АСУР, більшість використовує засоби Microsoft Office для часткової автоматизації робіт у рамках управління ризиками. Аналіз причин низького рівня автоматизації процесів управління ризиками виявив такі загальні напрями: складність обґрунтування витрат на впровадження АСУР керівництву, необхідність навчання великої кількості співробітників, формальний підхід до процесу управління ризиками, необхідність серйозної модифікації та адаптації наявних на ринку програмних продуктів, пов'язаних з управлінням ризиками на підприємстві.

Нами проведено аналіз організаційних та функціональних вимог, які пред'являються до АСУР сучасного підприємства в рамках завдання автоматизації процесу управління ризиками (табл. 1).

Таблиця 3.1

Вимоги до автоматизованої системи управління ризиками ТОВ «Моне-Укр»

Організаційні вимоги	Вимоги до функцій
1	2
Наявність єдиного центру управління, застосування єдиної методики управління ризиками, єдиної політики з управління ризиками, єдиного понятійного апарату	Ідентифікація ризиків: введення та опис ризику, вибір типового ризику з довідника ризиків, введення причини ризику, врахування міжфункціональних ризиків
Безперервність процесу	Оцінка ризиків: оцінка ймовірності ризику, оцінка тяжкості наслідків, розрахунок значущості ризику та порівняння її з рівнем толерантності, виділення значимих ризиків
Інтегрування в діючу систему управління процесами	Вибір та призначення власника ризику, формування реєстру/переліку ризиків

Продовження табл.3.1

1	2
Застосування всіх рівнях організації	Призначення дій/процедур, спрямованих на виявлення та усунення причин та наслідків ризикових подій по кожному процесу
Адекватні тимчасові та матеріальні витрати на побудову та експлуатацію	Контроль виконання заходів та фіксація їх виконання
Структура доступу за ролями: адміністратор серверного обладнання; адміністратор бази даних; адміністратор додатків; адміністратор процесу СУР; власник бізнес; власник призначених контрольних заходів/процедур	Збір даних про фактично понесені втрати, спричинені впливом ризику

Джерело: складено автором

Можна виділити два основних варіанти розвитку подій: розробка власної АСУР та купівля вже розробленого продукту (модуля). Предметом розгляду цього підрозділу кваліфікаційної роботи є другий шлях, тому в подальшому викладі наводиться огляд кількох способів його реалізації. За останні роки з'явилася велика кількість програмних продуктів та модулів інформаційних систем, призначених для оцінки та управління ризиками. Проте проведений аналіз показує, що більша їх частина придатна лише для роботи з фінансовими ризиками і вибір АСУР сьогодні не такий очевидний.

У рамках пошуку програмного продукту з управління ризиками бізнес-процесів для підприємств, з урахуванням виявлених у таблиці 3.1 організаційних та функціональних завдань, а також принципів функціонування, ми провели аналіз функціоналу кількох представлених на ринку України програмних рішень, які виконують поставлені перед нами умови (табл.3.2).

Кожен із розглянутих у таблиці 3.2 програмних продуктів може бути застосований на підприємстві як інструмент ризик-менеджменту бізнес-процесів, кожен здатний вирішити питання обліку та оцінки ризиків, призначення контрольних процедур та їх власників, аналізу та розвантаження необхідної звітності.

Таблиця 3.2

Аналіз програмних продуктів з метою автоматизації СУР на ТОВ «Моне-Укр»

Найменування ПЗ	Галузь застосування	Переваги
1	2	3
SAP GRC	Призначена для організацій усіх галузей та видів діяльності.	– враховує весь життєвий цикл управління ризиками – наявність базових довідників операційних ризиків – враховує ризики інформаційної безпеки – включає майстер наочних звітів, публікатор у HTML – рішення, яке передбачає доналаштування під вимоги організації
Visure Report Manager від Visure	Враховує специфіку діяльності організацій фінансового та нефінансового сектору. Дозволяє зберігати дані про ризики, вести підрахунок статистичних подій, проводити моніторинг та аналіз відхилень.	– підтримка комплексного управління ризиками по ланцюжку: ідентифікація та оцінка ризику, визначення превентивних заходів та заходів щодо мінімізації наслідків ризиків, що фактично настали, виконання та контроль заходів – гнучкість у реалізації нових вимог – швидке розгортання початку та використання без значних витрат на розробку методології управління ризиками – якісна та кількісна оцінка наслідків – накопичення звітності про певні інструменти та методи управління ризиками – ведення єдиного реєстру ризиків для головного управління та філій та здійснення моніторингу ризиків у режимі он-лайн – включає майстер наочних звітностей
IT Risk Manager	Враховує специфіку діяльності будь-якої організації. Призначений для паралельної автоматизації процесу внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками.	– враховує весь життєвий цикл управління ризиками та процедуру внутрішнього аудиту. – ведення, розвиток та підтримка єдиної методології управління ризиками в рамках усієї організації – накопичення даних за минулі періоди – моніторинг виконання контрольних процедур з управління ризиками – контроль результатів для аналізу ризиків, що відбулися. – інтеграція з процесом внутрішнього аудиту – відповідає вимогам українських стандартів інформаційної безпеки – індикація щодо відхилень від норми в режимі реального часу

Продовження табл.3.2

1	2	3
Navigate Risk Manager	Враховує специфіку діяльності нефінансової організації.	– враховує весь життєвий цикл управління ризиками – збирання та структурування інформації про всі ризики – налаштування методики оцінки ризиків під вимоги організації – побудова профілю ризику на основі експертних оцінок – аналіз причинно-наслідкових зв'язків прояву фактору ризику – оцінка ефективності СУР (втрати, витрати, ефект)
IBM OpenPages	Призначена для організацій усіх галузей та видів діяльності.	– містить підсистеми бізнес-процесів, оцінки ризиків, звітності та візуалізації, довідники та документи – типовий функціонал містить передналаштовані процеси ідентифікації ризиків, планування та узгодження процедур з управління ризиками – у процесі впровадження відбувається налаштування процесів під вимоги організації – наявність механізмів ведення історії змін основних об'єктів, довідників, класифікаторів – має можливість розширюваності системи

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Проведений аналіз не дозволяє вибрати найкращий конкретний програмний продукт, оскільки необхідно враховувати не один, а кілька критеріїв, тобто робити багатокритеріальний аналіз. Відповідно його використання має бути обґрунтовано, виходячи з логіки процесів, що стоять перед організацією завдань та потреб.

З урахуванням різноманіття ризиків підприємств наявність АСУР забезпечить такі переваги:

- ведення, розвиток та підтримку єдиної методології управління ризиками в рамках усієї організації (створення та ведення реєстрів ризиків);
- можливість швидкої зміни класифікації ризиків та пріоритетності

вирішення завдань;

- підвищення прозорості діяльності;
- полегшення управління змінами процесів;
- збирання даних не тільки за поточними ризиками, але й накопичення даних за минулі періоди;
- взаємозв'язок аналізу ризику з економічною та фінансовою інформацією;
- можливість оцінки ризику на різних рівнях управління за різними методиками;
- контроль результатів та отримання інформації для аналізу виявлених ризиків;
- полегшення процесу внутрішнього аудиту та контролю тощо [442].

Слід також врахувати можливі ризики та недоліки впровадження АСУР (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ризики та стратегія управління ними при впровадженні АСУР на ТОВ

«Моне-Укр»

Ризики	Стратегія управління ризиком
1	2
– конфлікт інтересів серед керівників організації	– затвердження специфікації вимог до початку виконання наступних етапів процесу – затвердження концепції автоматизації
– збільшення термінів впровадження проекту	– затвердження термінів та вимог до початку виконання етапів процесу – моніторинг досягнення цілей кожного етапу проекту – перерозподіл обов'язків між керівними особами з метою виділення часу для участі у проєкті
– несанкціонований доступ – вірусні атаки	– забезпечення високого ступеня захисту даних

Продовження табл.3.3

1	2
– опір змінам співробітників підприємства (небажання користувачів освоювати нові технології)	– забезпечення високого ступеня захисту даних
– брак виділення трудових ресурсів для освоєння системи	– розробка та застосування мотиваційних заходів щодо залучення працівників організації до процесу освоєння системи
– недооцінка обсягу робіт із введення даних про наявні ризики до системи	– участь у проекті щодо впровадження системи компетентних фахівців, які відповідають за ризики процесів
– збої в роботі комп'ютерів та програмного забезпечення – помилки персоналу під час роботи в системі	– формування кваліфікованої групи впровадження та підтримки
– невідповідність програмного продукту, що впроваджується, запланованим потребам	– попередня оцінка відповідності результатів проекту запланованим потребам перед погодженням проектної документації представниками замовника та виконавця
– неможливість інтеграції з іншими автоматизованими системами	– облік вимог до інтеграції під час розробки технічного завдання

Джерела: складено автором

Оскільки діяльність ТОВ «Моне-Укр», а відповідно і ризики досить різноманітні, для деталізації вибору варіанта автоматизації слід врахувати такі фактори: наявність на підприємстві вже встановлених автоматизованих систем, можливість інтеграції з ними (наприклад, системи моделювання БП, системи обліку персоналу, системи внутрішнього аудиту тощо); масштаб системи ризик-менеджменту (специфіка діяльності та стратегічні цілі підприємства, обсяг та різноманіття ризиків, поточна методологія управління ризиками, кількість користувачів, відповідність вимогам міжнародних стандартів); необхідні інструменти подання звітності (табличні, графічні, динамічні); плановані фінансові витрати на купівлю та впровадження ПЗ; гнучкість та розширюваність системи на майбутні періоди (налагодження категорії ризику, можливість зміни вбудованих у неї функцій, можливість приєднання нових учасників системи);

підтримка ведення історії змін, довідників, класифікаторів; масштабність охоплення системи.

На підставі запропонованих критеріїв керівнику ТОВ «Моне-Укр» було запропоновано спільно з відповідальними за управління ризиками провести експертну оцінку поставлених завдань з пріоритетності та визначитися з вибором оптимального продукту.

3.2 Розробка стратегій та планування для мінімізації ризиків

Ризики – це неодмінна складова сучасного підприємництва, і важливо розробляти систематичний та досконалий підхід до їхнього управління.

Сучасні підприємства стикаються з численними проблемами на шляху до своїх цілей. Тільки грамотно розроблена стратегія та план управління ризиками дозволить упоратися з негараздами та забезпечити компанії стійкі доходи. Але їх формування – складне завдання, яке потребує серйозної аналітичної роботи, уміння знаходити вигідні рішення та знання нових методик.

Програми управління ризиками на підприємстві повинні включати:

- розробку корпоративного антикризового плану;
- підготовку інструкцій, шаблонів діяльності, документів та списків співробітників, які регламентують їхню поведінку під час кризи;
- проведення програм навчання діям у кризовій ситуації у форматі тренінгів та ділових ігор;
- страхування різних ризиків та укладання договорів зі стейкхолдерами та партнерами про дії під час кризи.

Підготовка антикризового плану дозволяє:

- 1) провести аудит діяльності підприємства щодо готовності до дій у кризовій ситуації, що зменшить втрати;

- 2) застрахувати та розподілити можливі ризики;
- 3) виявити проблемні зони та вузькі місця, щоб провести реінжиніринг (перепроєктування) бізнес-процесів та систем управління ними;
- 4) більш адекватно оцінити ризиковий профіль підприємства у кризовій ситуації та створити резерви необхідних ресурсів;
- 5) сформувати узгоджений із партнерами та іншими організаціями план дій у кризовій ситуації.

Основні положення плану повинні відображати:

- ключові цілі, які необхідно досягти підприємству;
- принципи антикризової політики, узгоджені із цінностями компанії;
- стратегію та тактику дій у кризових ситуаціях;
- опис найімовірніших кризових ситуацій та необхідних дій кожної категорії персоналу;
- уроки минулого досвіду подолання криз;
- списки ключових осіб та їх повноваження у кризовій ситуації;
- зразки та шаблони різних документів - плани евакуації, схеми екстрених дій, інструкції, листи, звернення до клієнтів і т.д.

Цей план повинен постійно оновлюватися за змістом, колом відповідальних осіб, їх повноваженнями, контактними телефонами, а також щодо доступу співробітників до різних баз та банків конфіденційної інформації.

Розглянемо комплекс превентивних заходів, що дозволяють знизити ймовірність настання ризикових ситуацій:

- призначення відповідальної особи за впровадження плану дозволяє реалізувати системний підхід до картографування можливих ризиків та прийняття оперативних рішень щодо їх недопущення, реалізуючи принцип єдиноначальності;
- забезпечення копіями плану всіх відповідальних осіб дозволяє

підвищити координацію дій між рівнями управління;

- проведення тренінгів для персоналу дозволяє виробити у нього стійкі навички поведінки в ситуаціях ризику;
- підготовка для генерального директора, топ-менеджерів та інших відповідальних осіб пам'яток про дії у кризових ситуаціях, що містять таку інформацію:

- ✓ про можливі кризові ситуації;
- ✓ про осіб, з якими необхідно вступити в контакт у конкретній кризовій ситуації та способах зв'язку з ними;
- ✓ схеми передачі звітності та конфіденційної інформації між керівниками та виконавцями;
- ✓ номери телефонів, факсів, електронних адрес або інших форм зв'язку з різними службами підприємства та зовнішніми організаціями, що містять інструкції що та як говорити контактним особам.

Ці пам'ятки, відповідальний за підготовку антикризового плану, повинен обов'язково довести до кожного відповідального керівника, а також роздати співробітникам під розпис.

У менеджменті стратегія – це послідовність взаємозалежних заходів, необхідних для досягнення компанією конкурентного переваги. З позиції управління ризиками, під цим розуміється виграшніше становище підприємства у критичних ситуаціях, порівняно з організаціями-конкурентами. Тому ключова мета стратегії ризик-менеджменту – конкурентна перевага у сфері управління ризиками.

Вибір стратегії щодо подолання кризи доцільно здійснювати відповідно до заявленої місії. Цілі стратегії - повернення до докризового рівня виробництва, продажу та прибутку.

Цей тип стратегій називають стратегіями відновлення. Якщо відновлення колишнього потенціалу не дозволяє утриматися у групі лідерів, доцільно

розглянути можливість реалізації наступних стратегій:

- диверсифікованого зростання, що означає наявність декількох напрямів діяльності та кількох приблизно рівноцінних асортиментних груп товарів;
- стратегію переходу в нову сферу бізнесу, де наявний потенціал підприємства забезпечить йому більші можливості, ніж раніше.

У цій роботі топ-менеджерам дуже важливо правильно визначити групи факторів, що впливають на вибір та реалізацію стратегії подолання кризи.

Зовнішні чинники пов'язані з характером попиту та пропонування товарів на ринках діяльності підприємства. Тому так важливо об'єктивно оцінити:

- характер спаду - повільний чи швидкий, стійкий чи непостійний, щоб скоригувати часові рамки стратегії;
- стабільність цін, що безпосередньо впливають на вибір цінової політики підприємства;
- ступінь індивідуалізації продукції, яка скорочує життєвий цикл товару, оскільки задовольняє швидкозмінні потреби окремих груп покупців або окремих клієнтів;
- стан сегментів попиту дає можливість визначити маркетингову стратегію і стратегію продажів на кожному сегменті з урахуванням кон'юнктури, що складається;
- рівень надлишкової потужності характеризує обсяг надвиробництва продукції галузі чи цього сегменту. Цей показник показує, на скільки відсотків доцільно знижувати випуск незатребуваної продукції;
- структуру галузі, що характеризує основних гравців, що визначає швидкість подолання кризи у ній;
- стан активів у філіях, представництвах та дочірніх компаніях з позиції їх вартості дає можливість варіювати фінансовими та іншими ресурсами,

надаючи більший маневр у виборі антикризової стратегії.

Внутрішні чинники визначають можливість підприємства використовувати кризу не як ризик, бо як можливість розвитку свого конкурентного потенціалу. Перерахуємо найважливіші:

- позиція менеджерів, що залежить від їхньої здатності долати стереотипи, честолюбства та готовності долати труднощі разом з компанією, впливає на кадрове забезпечення антикризової стратегії;
- рівень витрат на випуск одиниці продукції дозволяє реально оцінити шанси на подолання кризи у боротьбі з більш ефективними конкурентами;
- займана частка ринку - це один з головних активів підприємства, що визначає не тільки її фінансові можливості, але також довіру покупців до корпоративного та товарного брендів, а отже, і передбачуваний рівень майбутнього попиту;
- патенти та ліцензії. Якщо життєвий цикл товарів, захищений ними, не минув, всі вони позитивно впливають на вироблення антикризової стратегії;
- ринкова вартість всіх активів - це показник вартості компанії, що дозволяє або вибрати стратегію збільшення її активів, або продавати їх, або вибрати якусь іншу стратегію.

Розглянемо далі сутність реалізації стратегій повороту бізнесу, що є ефективними подолання різних ризиків.

Стратегії повороту базуються на стратегіях скорочення видатків, зміні асортиментної політики та одночасно розробки нових товарів.

Вибір певного варіанта стратегій повороту залежить від відповіді такі питання:

- Чи варто рятувати цей бізнес?
- Коли бізнес зможе стати прибутковим?
- Який його потенціал конкурентоспроможності зараз?

Стратегія зміни ціноутворення означає підвищення цін на продукцію в залежності від еластичності попиту, поліпшення привабливості товарів після збільшення цін на продукцію, реакції та дій конкурентів.

Стратегія переорієнтації концентрує зусилля підприємства на конкретних покупцях та продуктах після відповіді на такі питання:

- Чому споживачі купують саме ці товари?
- Які можливості є для індивідуалізації, сегментування та позиціонування продукції?
- Який рівень чистого прибутку можна отримати, фокусуючи зусилля на цьому товарному асортименті?

Стратегія розробки нових товарів є доцільною при витісненні асортименту підприємства заміщувальною продукцією конкурентів, а також у тих випадках, коли життєвий цикл власних товарів закінчується.

Стратегія скорочення асортименту корисна при концентрації зусиль компанії на цільових ринках або досягненні довгострокових переваг. Прикладом цієї стратегії є рішення Стіва Джобса про скорочення асортименту компанії Apple з 350 до 10 позицій. У підсумку Apple обійшла Microsoft за показниками чистого прибутку і увійшла до списку «300 золотих ТНК».

Стратегія глобальної конкуренції означає необхідність практичної реалізації формули «1/10/100», яка характеризує порядок інвестицій у фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, рекламу та PR.

Якщо стратегії повороту бізнесу з низки причин неможливо реалізувати, то топ-менеджерам компаній доцільно розглянути можливість використання стратегій виходу, які мають на меті мінімізувати можливу шкоду підприємству. Це досягається шляхом вилучення інвестицій або ж викупу підприємства у власника.

Найчастіше у топ-менеджерів реально є п'ять форм вилучення інвестицій:

- 1) договір про франшизу - дозволяє передати за ліцензією права виробництва та реалізації товару дочірній чи незалежній компанії;
- 2) передача підрядів звільняє підприємство від не вигідної для неї частини бізнесу шляхом передачі його іншій юридичній особі;
- 3) викуп з управлінням – це продаж частини підприємства її керівництву чи об'єднанню стейкхолдерів. При цьому материнська компанія зберігає у себе частку у капіталі, рівну сумі відстрочених платежів;
- 4) обмін активами - передбачає обмін між двома компаніями тими матеріальними активами, які цікаві обох сторонам у цій ситуації;
- 5) викуп командою антикризових керуючих – забезпечує зростання довіри до активів підприємства та залучення необхідних фінансових ресурсів для проведення необхідних процедур санації.

Для практичної реалізації розглянутих вище принципів та стратегій управління ризиками у бізнесі необхідно провести комплекс робіт у наступних областях. Це дозволить сфокусувати зусилля всього колективу на пріоритетних напрямках роботи.

По-перше, необхідно сформулювати чітке уявлення про компетенцію на основі вироблення бачення того, в чому ваша організація найсильніша або в чому її унікальність.

По-друге, виробити напрями концентрації зусиль шляхом виявлення ключових напрямів стратегічного розвитку та зосередження на них.

По-третє, визначити свої конкурентні переваги, що досягаються за рахунок постійних інновацій у всіх компонентах бізнесу, підвищення якості та зниження ціни шляхом пропозиції клієнтам значущих для них товарів і послуг на тих ринках, де підприємство може виділятися.

По-четверте, орієнтуватися на синергізм, тобто, на розвиток та покращення свого продуктово-ринкового становища, що у поєднанні з продуктивністю більше простого підсумовування цих факторів.

По-п'яте, провести якісний аналіз зовнішнього середовища підприємства, щоб спільно з власниками і вищим керівництвом визначити його сильні та слабкі сторони, виявивши наявні загрози, а також можливості, які вона може використати.

По-шосте, вивчити розподіл ресурсів для виявлення потреби організації в них, і навіть їх раціонального використання у даний час і на перспективу.

Остання задача вирішується у рамках розробки антикризового бізнес-плану.

Реалізація описаних підходів дозволить топ-менеджерам істотно зменшити ступінь невизначеності в основних сферах діяльності та підсистем підприємства, що мінімізує кількість ризикованих ситуацій у бізнесі.

Отже, розробка стратегій та планування для мінімізації ризиків є невід'ємною частиною ефективного управління будь-яким бізнесом.

Однією з ключових стратегій для мінімізації ризиків є проведення комплексного аналізу ризиків, щоб визначити і оцінити потенційні небезпеки та можливості, які можуть вплинути на бізнес. Цей аналіз має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, від фінансів і операцій до ринкових умов та внутрішніх процесів.

На основі результатів аналізу ризиків слід розробити чіткий план управління ризиками. Цей план повинен визначати конкретні заходи, які слід приймати для мінімізації виявлених ризиків. Це може включати в себе вдосконалення процедур безпеки, диверсифікацію портфеля продукції чи послуг, впровадження нових технологій для підвищення ефективності та зниження ризиків технічних збоїв.

Страховання також може бути важливою стратегією для покриття фінансових втрат, пов'язаних з ризиками. Вибір страхових полісів повинен бути узгоджений із специфічними потребами підприємства та його галузі.

Фінансові резерви є ще однією важливою частиною стратегії мінімізації

ризиків. Створення фондів, які можуть використовуватися для покриття несподіваних витрат або втрат, дозволяє підприємству ефективніше впоратися з фінансовими труднощами, пов'язаними з ризиками.

Усі ці стратегії та плани повинні бути гнучкими та регулярно оновлюватися відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Невпинний моніторинг та адаптація стратегій дозволяють ефективно управляти ризиками та забезпечити стійкість та успішність бізнесу в непередбачуваних умовах.

3.3 Економічна ефективність запропонованих покращень у системі управління ризиками

Керівництвом ТОВ «Моне-Укр» було обрано такий програмний продукт автоматизації процесу управління ризиками господарської діяльності як «IT Risk Manager».

Системні вимоги запропонованого програмного продукту [41]:

- процесор Intel Pentium Celeron 2400 МГц та вище;
- оперативна пам'ять 1024 Мб та вище;
- жорсткий диск 40Гб та вище;
- SVGA-відеокарта.

На ТОВ «Моне-Укр» в якості робочої станції використовуються системні блоки Lenovo IdeaCentre H520s. На кожному комп'ютері встановлено операційну систему MS Windows 10. У таблиці 3.4 представлені характеристики технічних компонентів ІТ-інфраструктури ТОВ «Моне-Укр».

Таблиця 3.4

Характеристики технічних компонентів ІТ-інфраструктури ТОВ «Моне-Укр»

Компонент	Найменування	Платформа	Основні характеристики
Материнська плата	Micro-ATX	Socket LGA1155	Чіпсет Intel H61 Express
Процесор	Intel Celeron Dual-Core G1610		2 ядра, кіл-сть процесів: 1, Частота: 2.60 ГГц, Кеш: 2 Мб
Оперативна пам'ять	PC3-10660 DDR3 SDRAM	-	ГБ (розш. до 8 ГБ), 1333 МГц
Накопичувач	Serial ATA II		HDD: 500 ГБ, SATA III
Блок живлення (разом із корпусом)	Lenovo IdeaCentre H520s		Внутрішній блок живлення, 220 Вт
Відеокарта	Intel GMA HD		Вбудована, SMA
Операційна система	Windows 10		-

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Виходячи з даних таблиці 3.4, можна дійти до висновку, що наявне апаратне забезпечення ТОВ «Моне-Укр» забезпечить ефективну роботу обраного програмного засобу.

Автоматизована система управління ризиками «IT Risk Manager» - це сучасна система автоматизації ризик-менеджменту, що охоплює весь цикл управління ризиками.

Процес управління ризиками в системі ITRM наведено на рис.3.2.

Одна з головних переваг АСУР «IT Risk Manager» - це можливість швидкого розгортання та початку використання без значних витрат на розробку методології управління ризиками. Система має попередньо налагоджену і вже апробовану модель управління ризиками (ролі, функції, методи). Дана модель розглядає ризики та невизначеності, які можуть стати можливостями для проекту. Система масштабована та гнучка до реалізації нових вимог.

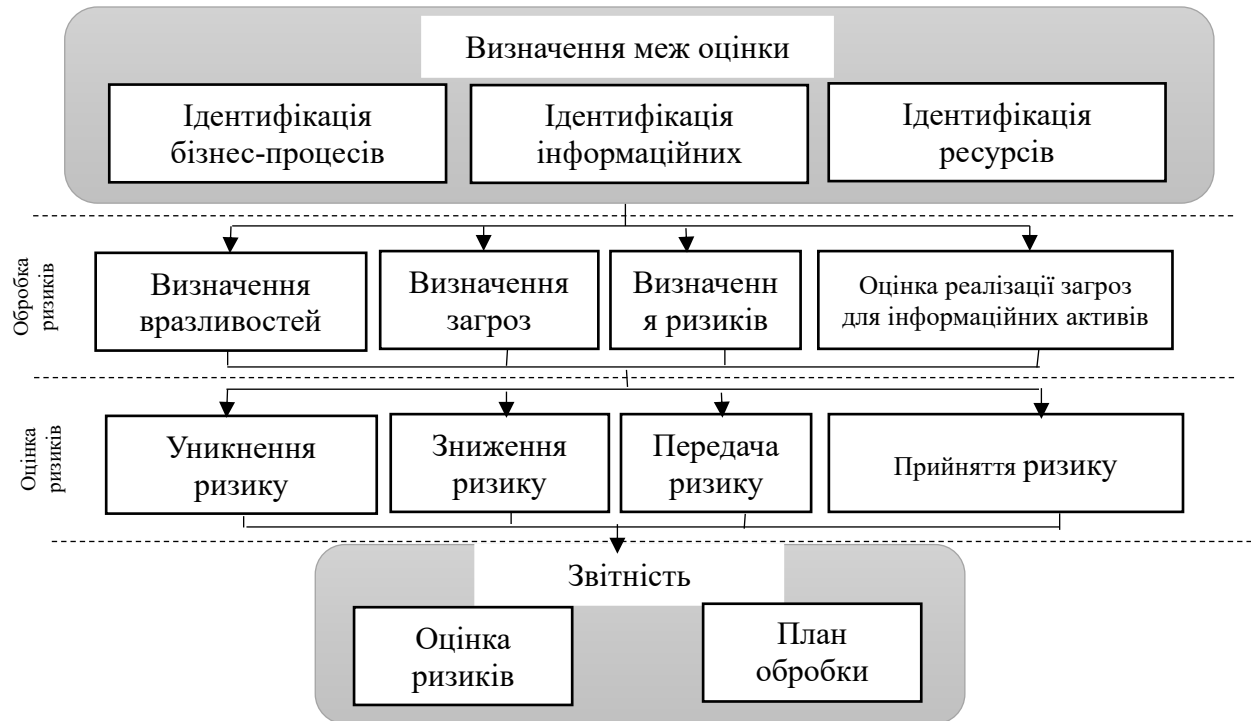


Рис.3.2. Процес управління ризиками в системі ITRM [41]

Ефективність – це характеристика з погляду співвідношення витрат та результатів функціонування системи. До основних показників економічної ефективності відносяться: економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних вкладень.

Економічний ефект – результат впровадження будь-якого заходу, у разі ТОВ «Моне-Укр» – автоматизація управління ризиками господарської діяльності. Так, для організацій, що використовують програмні засоби, основними джерелами економії є:

- покращення показників основної діяльності, що відбувається в результаті використання програмного засобу;
- підвищення технічного рівня, якості та об'ємів обчислювальних робіт;
- збільшення обсягів та скорочення термінів переробки інформації;
- зниження витрат на управління запасами та комплектуючі матеріали.

Під економічною ефективністю впровадження ІС розуміють її вплив на

економіку підприємства. Метою визначення економічної ефективності програмного продукту «IT Risk Manager» для ТОВ «Моне-Укр» є обґрунтування доцільності включення до плану розвитку підприємства застосування цього програмного продукту. Основними показниками економічної ефективності запропонованого програмного продукту є:

- економія від запровадження програмного продукту у натуральному та вартісному вираженні;
- економічний ефект від застосування програмного продукту.

Економія від запровадження програмного продукту «IT Risk Manager» передбачає зменшення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів на управління ризиками господарської діяльності. Під економічним ефектом від застосування програмного продукту «IT Risk Manager» розуміють економію від застосування цього програмного продукту з відрахуванням витрат на придбання і обслуговування.

Оскільки однією з вимог, що висуваються до інформаційної системи замовником було придбання системи, для підтримки якої не потрібно мати у штаті співробітників ІТ-фахівця (достатньо буде звертатися до сторонньої організації) та інтуїтивно зрозумілою для штатних співробітників, що не володіють навичками програмування, витрати на оновлення програми у межах зазначеного терміну експлуатації – 5 років – не враховуються.

Виходячи з даних, наданих на офіційному сайті постачальника запропонованого програмного продукту «IT Risk Manager» [41], вартість системи становитиме 105000 грн. Додаткова ліцензія на 1 робоче місце коштує 15000 грн, додаткова ліцензія на 3 робочих місця 45000 грн. Для ТОВ «Моне-Укр» необхідно встановити програмний засіб на 2 комп'ютери, вигідним варіантом буде придбання ліцензії на 3 місця, що у разі потреби дозволить встановити програмний продукт на додатковий комп'ютер у разі розширення штату. Терміни дії ліцензій програмних засобів, що закуповуються: безстрокове користування.

Вартість роботи спеціаліста з встановлення та налаштування системи складає: 2100 грн/год. Ймовірний час налаштування 2 години. Загальні витрати на встановлення системи становитимуть 4200 грн.

Проходження курсів навчання роботи в програмі «IT Risk Manager» складає 6000 грн/ос. Навчання необхідно пройти двом співробітникам ТОВ «Моне-Укр», відповідно витрати на навчання становитимуть 12000 грн. Загальні витрати на придбання та введення в експлуатацію системи становитимуть: 166200 грн (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на придбання та введення в експлуатацію програмного продукту
«IT Risk Manager»

Стаття витрат	Вартість, грн
Програмний продукт «IT Risk Manager»	105000
Додаткова ліцензія на 3 робочих місця	45000
Роботи спеціаліста з встановлення та налаштування системи	4200
Проходження курсів навчання роботи в програмі «IT Risk Manager»	12000
Всього	166200

Джерело: складено автором

Оцінка позитивних грошових потоків. В результаті впровадження на підприємстві нового програмного продукту зменшується трудомісткість виконання робіт співробітниками підприємства, скорочуються помилки у роботі, перевитрата ресурсів, що впливає на зниження витрат підприємства.

Провівши аналіз результатів впровадження програм для автоматизації компаній (інформацію було взято з офіційних сайтів дилерів програм [42]) і порівнявши оцінки експертів щодо підвищення прибутковості бізнесу після впровадження програмних засобів [42], було встановлено, що ефект від впровадження інформаційної системи в компаніях варіюється від 15% до 45% (наприклад: впровадження системи «VtigerCRM») призвело до зростання продуктивності праці на 60%, прискорення у внутрішній комунікації та доступу

до внутрішньої інформації на 100%, що, у свою чергу, покращило якість роботи торгових представників та призвело до зростання конверсії продажу на 43%. Підсумком застосування системи стало підвищення доходу на 45%) [42].

Жахлива війна, яка нині відбувається в Україні, не має аналогів у сучасній європейській історії, тому неможливо провести відповідні аналогії чи оцінити можливий вплив запропонованих заходів в таких умовах. Ми можемо лише спробувати спрогнозувати успішність реалізації запропонованих покращень у системі управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр».

Прогнози п'яти експертів в області стратегічного маркетингу здійснили прогнозування чистого доходу в трьох сценаріях (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) розвитку подій, в результаті реалізації запропонованих заходів (табл.3.6).

Таким чином, за даними таблиці 3.2 видно, що чистий дохід ТОВ «Моне-Укр» в середньому за прогнозами експертів зростає:

- на 12 % при песимістичному сценарії;
- на 14 % при реалістичному сценарії;
- на 17 % при оптимістичному сценарії.

Таблиця 3.6

Прогноз збільшення чистого доходу ТОВ «Моне-Укр»

Сценарій розвитку	Експерт					Середнє значення прогнозу
	1	2	3	4	5	
Песимістичний сценарій	18	14	13	15	17	15
Реалістичний сценарій	22	19	18	21	21	20
Оптимістичний сценарій	23	24	25	25	27	25

Джерело: складено автором

Отже, в результаті запланованих заходів ТОВ «Моне-Укр» прогнозує збільшити чистий дохід з реалізації продукції за песимістичним сценарієм в 2023 році на 15% (або 619 тис.грн), за реалістичним сценарієм – на 20% (чи 825 тис.

грн), за оптимістичним сценарієм на 25% (або на 1031 тис.грн) (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Річний ефект від впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Моне-Укр»

Показник	Прогноз		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	25	20	15
Всього, тис. грн.	1031,0	825,0	619,0

Джерело: складено автором

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «Моне-Укр» залишаться на рівні 2022 року, проведемо розрахунок чистого фінансового результату підприємства за реалістичним прогнозом експертів в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок прогнозного чистого фінансового результату ТОВ «Моне-Укр» при впровадженні запропонованих заходів

Показник	2022 (факт)	Прогноз	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	4124	4949	825	20
Інші операційні доходи, тис.грн.	9	9	0	0
Інші доходи, тис.грн.	10	10	0	0
РАЗОМ ДОХОДИ, тис.грн	4143	4968	825	19,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3288	3454	166	5,1
Інші витрати, тис.грн.	0	0	0	-
Інші операційні витрати, тис.грн.	113	113	0	0
РАЗОМ ВИТРАТИ, тис.грн	3401	3567	166	4,9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	741	1401	660	89,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	133	252	119	89,6
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	608	1148	540	88,9
Рентабельність продаж, %	14,74	23,21	8,47	-
Рентабельність продукції, %	18,49	33,25	14,76	-

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, згідно табл. 3.4, чистий фінансовий результат ТОВ «Моне-Укр» в прогностному періоді становитиме 1148 тис. грн., що на 540 тис.грн., або на 88,9 % більше за показник 2022 р.

Проведемо прогностну оцінку якості управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр» після реалізації запропонованих покращень в системі управління ризиками на підприємстві в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозні показники якості управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр»
після реалізації запропонованих покращень

Чинники якості системи управління	Вагомість фактору, a_i	Значення факторів		Відхилення, +/-
		нормативне, P_{ni}	фактичне, P_{fi}	
1. Питома вага фахівців організації, які мають вчений ступінь в галузі управління господарськими ризиками, %	0,10	0,20	0,1	-0,1
2. Кількість та глибина застосування в управлінні ризиками наукових підходів – ефективність управлінських рішень	0,25	30	30	0
3. Середня освіченість всього персоналу підприємства, років	0,20	20	17	-3
4. Плинність управлінського персоналу підприємства*, %	0,15	6	11	5
5. Рівень автоматизації управління господарськими ризиками, частки одиниці	0,30	0,80	0,80	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо рівень якості управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» після реалізації запропонованих покращень.

$$K_{\text{яу}} = 0,10 * 0,01 / 0,20 + 0,30 * 25 / 30 + 0,20 * 17 / 20 + 0,15 * 11 / 6 + 0,30 * 0,80 / 0,80 = 1.$$

Як видно з розрахунків, якість управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» зросте і буде відповідати нормативному значенню

(при $P_{fi} = P_{ni}$ рівень якості управління ризиками господарської діяльності $K_{\text{яу}} = 1$).

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи покращення в системі управління ризиками на підприємстві є ефективними та прибутковими.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ризиками господарської діяльності підприємства.

Визначено, що ризик - це ймовірність виникнення на підприємства в ході господарської діяльності втрат і збитків (включаючи всі види збитків, у тому числі майнові, а також збитки здоров'ю або життя людей), об'єднану за розмірами цих втрат і збитків, вираженими економічними показниками. Управління ризиками в сучасному бізнесі є необхідною стратегічною складовою для досягнення стійкості та успіху підприємства в умовах невизначеності та конкурентного середовища. Сутність управління ризиками полягає в систематичному підході до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу різноманітних ризиків, які можуть впливати на досягнення бізнес-цілей. Складові елементи управління ризиками включають ідентифікацію, оцінку, управління та моніторинг ризиків. Ці складові елементи взаємодіють між собою, утворюючи цілісний підхід до управління ризиками в організації. Розуміння та ефективне впровадження цих елементів дозволяє підприємствам створювати більш стійкі та адаптивні стратегії управління ризиками.

Встановлено, що управління ризиками на підприємстві - це не лише захисний механізм, але й стратегічний інструмент, що забезпечує сталість, конкурентоспроможність та розвиток. Організації, які інтегрують цей підхід в свою культуру та стратегію, можуть краще адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати високого рівня успіху в непередбачуваних умовах. Управління ризиками є необхідною складовою для досягнення довгострокового успіху підприємства в умовах зростаючої невизначеності та конкуренції на ринку.

Зроблено висновки, що в Україні правове регулювання управління ризиками охоплює різні аспекти, зокрема фінансовий сектор, корпоративний сектор та сектор державного управління. Правова база, що регулює управління ризиками

в Україні, включає законодавчі акти, нормативно-правові акти та положення, спрямовані на забезпечення ефективного управління ризиками в різних сферах діяльності. Зокрема, Кабінет Міністрів України ухвалив низку постанов і розпоряджень, які стосуються управління ризиками в фінансовій, економічній та соціально-економічній сферах. Правове регулювання управління ризиками в Україні не є вичерпним, проте воно визначає основні принципи та вимоги, які допомагають підприємствам виробляти ефективні стратегії управління ризиками та забезпечувати стійкість у змінних умовах бізнес-середовища. Проте, необхідно визнати, що правове регулювання управління ризиками в Україні потребує подальшого поліпшення. У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та стає все більш складним, важливим є створення ефективного правового механізму для управління ризиками на рівні підприємств. Україна, яка пройшла та продовжує проймати період трансформацій та реформ, повинна активно працювати над поліпшенням правового регулювання у цій сфері.

Визначено, що ТОВ «Моне-Укр» є відомим оптовим та роздрібним реалізатором квітів та рослин в Україні. За 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2021 році зменшилася на 44 особи. В 2022 чисельність персоналу зменшилася на 7 керівників, 8 фахівців, 7 службовців та 22 робітника. Частина співробітників ТОВ «Моне-Укр» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон. Чистий фінансовий результат ТОВ «Моне-Укр» становив в 2021 р. 2441 тис. грн. У 2022 році відбувається його зниження на 1833 тис.грн. (або на 75,09%). Показники рентабельності продажів та рентабельності продукції ТОВ «Моне-Укр» знизилися у 2022 році. Так, рентабельність продажів знизилася на 32,9%, а рентабельність продукції на 63,28 %. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Моне-Укр» дозволив виявити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що на

підприємстві необхідно здійснювати заходи щодо отримання прийняттого рівня прибутковості. Бренд ТОВ «Моне-Укр» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва підприємства для підвищення стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності організації.

Виявлено, що управління ризиками та забезпечення безпеки на ТОВ «Моне-Укр» ґрунтується на концепції «прийняттого» ризику, яка має на увазі вплив на рівень ризику, доопрацювання його до оптимального значення під час попередньої оцінки ризиків. Недоліком існуючої системи управління ризиками є відсутність в організаційній системі управління ТОВ «Моне-Укр» відділу управління ризиками. Є лише посада ризик-менеджера, що значно погіршує роботу, спрямовану на мінімізацію ризиків. Якість управління ризиками господарської діяльності ТОВ «Моне-Укр» низька, на 36% нижче нормативного (при $P_{фi} = P_{ні}$ рівень якості управління ризиками господарської діяльності $K_{яу} = 1$). ТОВ «Моне-Укр» для ефективнішої діяльності необхідно вдосконалювати систему управління ризиками. Дане вдосконалення системи передбачає впровадження комплексних заходів, які дозволять значною мірою зменшити відхилення запланованих показників результативності діяльності підприємства від фактичних показників ефективності.

Проведений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Моне-Укр» дозволив визначити про наявність на ньому низки проблем, що характеризують стан відсталості від конкурентів, слабкої розвиненості систем управління, планування та розвитку, і навіть стагнацію загалом. найбільш значущими факторами зовнішнього середовища ТОВ «Моне-Укр» у групі «політичні фактори» є напад РФ на Україну та загострення політичних відносин з рядом країн, тому підприємство має затвердити та застосувати жорсткі стандарти локального рівня та контролювати їх. У економічних чинниках найбільш значущі рівень доходів населення і податкова політика, ТОВ «Моне-Укр» має оптимізувати всі статті витрат зниження собівартості продукції, розширити ринок збуту, і навіть

виробити за необхідності нову фінансову стратегію підприємства. У соціально-культурних факторах найбільш значущі структура населення та вимоги до якості – підприємство має пропонувати роботу людям з інших міст та перевіряти товар на якість на різних стадіях технологічного процесу сільськогосподарського виробництва. У технологічних чинниках найбільш значимий рівень конкуренції, тому підприємство має вигідно презентувати конкурентні переваги свого товару (продукції), що дозволить встановити вищий прибуток. Отримані результати аналізу необхідно обов'язково врахувати при управлінні ризиками на ТОВ «Моне-Укр».

У ході дослідження поточної ситуації розвитку управління ризиками на ТОВ «Моне-Укр», була виявлена тенденція та необхідність в автоматизації процесів управління ризиками господарської діяльності підприємства. Були запропоновані можливі інструменти для автоматизації та заходи щодо впровадженню ризик-менеджменту. Впровадження повністю автоматизованої системи управління ризиками забезпечить ТОВ «Моне-Укр» наступні можливості: виконання, розвиток та підтримання актуальності єдиної методології управління ризиками в рамках всієї організації; автоматизоване створення та ведення реєстрів ризиків, накопичення бази реєстрів ризиків, формування карти гарантій, порівняння з минулими результатами та візуалізація результатів; підвищення прозорості управління ризиками та культури управління ризиками; забезпечення оперативного моніторингу виконання контрольних процедур з управління ризиками; контроль результатів заходів щодо управління ризиками та отримання інформації для аналізу ризиків та ефективності вжитих заходів; збирання необхідної інформації для аудитів менеджменту якості та інших внутрішніх аудитів з метою забезпечення ризик-орієнтованого мислення у компанії.

Було здійснено необхідні розрахунки визначення економічного ефекту від впровадження програмного продукту у діяльність ТОВ «Моне-Укр».

Впровадження запропонованого програмного засобу є економічно обґрунтованим та компанія отримає ефект від впровадження системи в експлуатацію, що полягатиме у збільшенні прибутку підприємства з допомогою скорочення витрат, що пов'язані з помилками у роботі. Впровадження процесних інновацій створить основу для виходу ТОВ «Моне-Укр» на якісно новий рівень управління ризиками та формування технологічної документації на транспортування, підвищить рівень обслуговування. Це сприятиме скороченню зайвих витрат та ресурсів, підвищенню лояльності клієнтів та залученню нових клієнтів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61–68.
2. Боровик М. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 2(31). С. 81-87.
3. Вараксіна, О., Кругова, А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (24).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
4. Ватченко Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 2022, 38-43.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. Волинець І. Г. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2(6). С. 51-55.
6. Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 92–98.
7. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 44-57.
8. Горго І.О. Моделювання ризику при прийнятті управлінських рішень. Економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. № 4. С. 74-81.
9. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288-298.
10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10
11. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Проактивні методи управління ризиками в телекомунікаційних підприємствах та їх

результативність. Підприємництво і торгівля, (34), 2022, 20-27.
<https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-34-03>

12. Гудзь О.Є. Розвиток страхування: нові інструменти та методи управління ризиками в цифровій економіці. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (29), 2019, С. 12–19.

13. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9(171). С. 189-198.

14. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. Вип. 1(8)*. Київ : КНЕУ, 2012. С. 446–452.

15. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 229–236

16. Євтушенко Н., Захаржевська А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*, (182), 2022, 61-66. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>

17. Ідобаєва А. Л. Інформаційне забезпечення процесу управління ризиками промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8300>

18. Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці. Київ : Просвіт, 2017. 220 с.

19. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>

20. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. No

13-02. С. 8–13.

21. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 45-51.

22. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (170). С. 193–203

23. Назаренко С. А., Носань Н. С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 143-147.

24. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 68–80.

25. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Моне-Укр»

26. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami>

27. Рошнін І. Г., Петровська С. І., Тимченко Н. М. Ризик-менеджмент комерційних проєктів. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 40-44.

28. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Київ : Гельветика. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 28-36.

29. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.

30. Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2 (31). С. 29–42.

31. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
32. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
33. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник / І. О. Ткаченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 114 с.
34. Федулова І. В., П'ятницька Г. Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26-34
35. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2, 9-13
36. Цьопа В. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. *Охорона праці*. 2017. № 8–10.
37. Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 14 червня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.
38. Чайкіна, А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
39. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288–

296. OI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

40. Щербина В.В. Теоретичні основи оцінки ризиків транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: Зб. наук. праць. – Вип. 4 (57). Одеса: ОНМУ, 2016. С. 32-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_5

41. URL: <https://techexpert.ua/solutions-it/itrm-systema-avtomatyzatsii-upravlinnya-ryzykamy-ib/>

42. URL: <https://auditagency.com.ua/ru/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідована фінансова звітність підприємства за 2020-2021 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2020-2021 рр.

Актив	2020	2021	2022
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
знос	(290,7)	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I	438,8	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
Усього за розділом II	9740,2	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	10179,0	5478,6	7208,4

Пасив	2020	2021	2022
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8

Неоплачений капітал	()	()	()
Усього за розділом I	2975,9	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	139,6	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
Усього за розділом III	7063,5	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	10179	5478,6	7208,4

Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	6598	9695	4124
Інші операційні доходи, тис.грн.	45	116	9
Інші доходи, тис.грн.	63	125	10
РАЗОМ ДОХОДИ	6706	9936	4143
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4412	6184	3288
Інші витрати, тис.грн.	27	69	0
Інші операційні витрати, тис.грн.	699	707	113
РАЗОМ ВИТРАТИ	5137	6960	3401
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1569	2976	741
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	282	536	133
Чистий прибуток, тис.грн.	1287	2441	608