

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«__» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Управління ризиками в діяльності підприємства»

Виконавець: Абраменко Д.О.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Ремига Ю.С.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Абраменко Дмитра Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ризиками в діяльності підприємства», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Ремига Ю.С., затверджені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові статті з ризик-менеджменту, публікації за темою, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.
3. Зміст пояснювальної записки: дослідження сутності ризику та управління ризиками; особливості управління ризиками на підприємстві; аналіз та оцінка господарського стану підприємства; ідентифікація ризиків в діяльності підприємства; стратегічне та тактичне управління комерційними ризиками; алгоритм управління комерційними ризиками; розробка проектних пропозицій щодо управління ризиками в діяльності підприємства.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		
Розділ 2	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		
Розділ 3	Професор кафедри, к.е.н., доц. Ремига Ю.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Дмитро АБРАМЕНКО
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Юлія РЕМИГА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи «Управління ризиками в діяльності підприємства» складає 96 сторінок та містить 12 рисунків, 25 таблиць, 53 використаних джерела.

РИЗИК, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ОЦІНКА РИЗИКІВ, ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ, КОМЕРЦІЙНІ РИЗИКИ, АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ.

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена питанням управління ризиками в діяльності підприємства.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних засад управління ризиками в діяльності підприємства.

Другий розділ роботи присвячений аналізу та оцінці господарського стану підприємства.

Третій розділ роботи присвячений розробці проектних рекомендацій щодо управління ризиками в діяльності підприємства.

Практична цінність представлених досліджень полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі практичної роботи підприємства.

ABSTRACT

The total volume of the Master's thesis «Risk Management in Enterprise Activities» is 96 pages and includes 12 figures, 25 tables, and references to 53 sources.

RISK, RISK MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, RISK ASSESSMENT, RISK IDENTIFICATION, COMMERCIAL RISKS, MANAGEMENT ALGORITHM

The Master's thesis is dedicated to the issues of risk management in enterprise activities.

The first section of the thesis is devoted to exploring the theoretical foundations of risk management in enterprise activities.

The second section focuses on the analysis and evaluation of the economic condition of the enterprise.

The third section is dedicated to the development of project recommendations for risk management in enterprise activities.

The practical value of the presented research lies in the fact that the conclusions and recommendations can be applied in the practical work of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Ризик: сутність, функції та особливості оцінки	10
1.2. Сутність процесу управління ризиками	15
1.3. Особливості управління ризиками на підприємстві	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1. Загальний аналіз господарської діяльності підприємства	33
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	37
2.3. Визначення та ідентифікація ризиків підприємства	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..	59
3.1. Методи стратегічного та тактичного управління комерційними ризиками підприємства	59
3.2. Побудова алгоритму управління комерційними ризиками підприємства	73
3.3. Обґрунтування економічної доцільності в управлінні комерційними ризиками підприємства	78
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження магістерської роботи.

Підприємництво завжди пов'язане з ризиками, які є характерними для всіх сфер діяльності компаній, включаючи виробничу, маркетингову та фінансову. Більшість невизначених подій, що створюють ризики, є непрогнозованими та неконтрольованими, і їх неможливо повністю усунути. Таким чином, навіть видимо ефективні рішення можуть призвести до суттєвих збитків. Неможливо уникнути ризику повністю, оскільки спроба уникнути одного ризикованого випадку може призвести до потрапляння в інший. Навіть повна бездіяльність у сфері економіки пов'язана з ризиком невикористаних можливостей.

Невизначеність спричинює ризик через відсутність повної інформації та неможливість точного передбачення. Великий вплив на виникнення ризику можуть справляти такі фактори, як погодні умови, науково-технічний прогрес, ринковий попит, ціни на товари, військові події. Ризик виникає тоді, коли приймається рішення серед кількох можливих варіантів, і існує непевність щодо його ефективності та наслідків.

Україна стикається з унікальними викликами у сфері ризиків та їх страхування. Серед них варто виокремити кризові явища загалом, створення нових виробництв, банкрутство підприємств з застарілою технологією та виникнення нових форм і методів управління. Підприємства щоденно стикаються з різноманітними ризиками, і тому оцінка та шляхи нейтралізації комерційних ризиків є актуальними в сучасних умовах.

Важливість даної роботи полягає у тому, що в умовах таких викликів для вітчизняних компаній стає надзвичайно важливим опанування ефективних методів управління комерційними ризиками. Зарубіжний досвід свідчить про те, що керівництво успішних і динамічно зростаючих компаній широко використовує управління ризиками як на рівні окремих функціональних областей бізнесу, так і на рівні всього підприємства (стратегічний, комплексний, інтегральний ризик-менеджмент).

Отже, **основна мета дипломної роботи** полягає в розкритті сутності комерційного ризику та його управління, а також вивченні наявних підходів до роботи з комерційними ризиками. На конкретному прикладі ТОВ "ДІЕГО" ми плануємо провести виявлення та оцінку комерційних ризиків, їх ранжування, вибір методів впливу на них і визначення економічної ефективності управління цими ризиками.

Тому відповідно до поставленої мети, було сформовано наступні **завдання**:

- проаналізувати різні підходи до класифікації ризиків, що дозволить сприймати характер ризиків на підприємство,
- розглянути теоретичні основи управління ризиками на підприємстві,
- проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства,
- провести аналіз впливу комерційних ризиків на функціонування підприємства,
- розробити рекомендації щодо управління комерційними ризиками,
- розрахувати ефект від впровадження системи управління ризиками на підприємстві.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – це управління ризиками в діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процеси управління підприємством, а також процеси прийняття рішень та стратегій у контексті врахування ризиків.

Елементом наукової новизни кваліфікаційної роботи є поглиблення та розвиток теоретично-методичних положень щодо визначення системи управління комерційними ризиками підприємства.

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи стали роботи провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, ризик-менеджменту, ризикології, планування та прогнозування, фінансового менеджменту, статистичні дані підприємства.

Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених завдань були

використані такі **методи дослідження**: теоретичний аналіз та узагальнення наукової літератури та матеріалів мережі Інтернет, а також аналіз та узагальнення статистичних даних.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження було опубліковано тези доповіді, які були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід» (м. Київ, 22 листопада 2023 року).

Обсяг та структура каліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів (включаючи 12 рисунків та 25 таблиць), висновків, списку використаних джерел (53 ресурси).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ризик: сутність, функції та особливості оцінки

На сьогоднішній день питання управління та оцінки ризиків в діяльності підприємств займає провідне значення практично у всіх сферах, тому вибір оптимального співвідношення ризику і рівня ділової активності, прибутковості та надійності, заснованого на аналізі ролі і місця ризику, складає значну частину змісту процесу прийняття та реалізації господарських рішень.

Термін «ризик» потребує чіткого і однозначного визначення, оскільки в економічній науці відсутні загальновизнані концепції щодо ризику. Хоча існують різноманітні підходи, висловлювання та твердження щодо його сутності [1].

Так, наприклад, існує визначення, яке говорить, що ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеностей та конфліктності, що є невід'ємним від процесів управління, прийняття рішень, оцінювання, а також пов'язані з можливими загрозами і невикористаними можливостями [3].

Інше визначення говорить, що ризик – це можлива загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, можливості недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат в результаті здійснення конкретних видів діяльності [12].

Також поняття «ризик» поділяють на два види [1]: величина небезпеки втратити (реальні збитки); величина небезпеки не отримати що-небудь (упущена вигода).

Ризик як ситуативна характеристика може привести до його асоціації із азартними іграми, особливо в економіці. Наприклад, при вкладенні коштів у цінні папери, інвестори взаємодіють як гравці, оцінюючи ймовірність зростання чи падіння курсу акцій. На фондовій біржі, угодах з опціонами та ф'ючерсах гравці можуть отримати великі прибутки за невеликими витратами, але ризикують втратити більше, ніж вклали. У спекулятивних операціях рівень ризику ще вищий, але він може виправдатися надією на отримання великого прибутку.

Отже, існує пряма взаємодія між рівнем ризику і ймовірністю отримати виграш чи збитки. Чим вищий ризик, тим більше можливостей отримати високий виграш, і навпаки. Ризик реалізується через конкретні збитки, визначені фактичними відхиленнями значень параметрів функціонування від прогнозованих або модельованих значень [1].

В економічному контексті, ризик для підприємств означає можливу небезпеку втрат, пов'язаних із ймовірністю (загрозою) втрати підприємством частини своїх ресурсів, прибутку, недоотриманням доходів або появою додаткових витрат [11].

У сфері бізнес-планування економічний ризик визначається як можливі витрати або втрати економічного ефекту, які пов'язані з реалізацією конкретного планового варіанту в умовах, відмінних від тих, при яких цей варіант був би оптимальним [1].

Причини виникнення ризику можна розподілити на три основні групи [28]:

- 1) більшість економічних процесів має принципово невизначений характер;
- 2) неповна економічна інформація, оптимізована з точки зору ефективності;
- 3) невизначеність або асиметрія інформації на організаційному рівні.

Причини, що зумовлюють ризик можна згрупувати також за сферою прояву (див.рис.1.1).

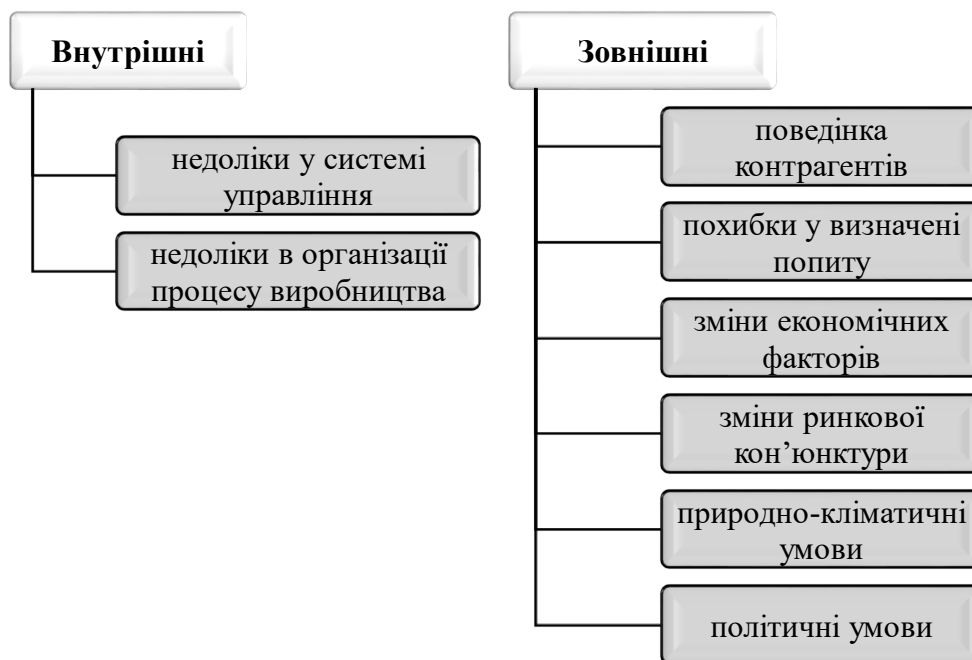


Рис.1.1. Причини, що зумовлюють виникнення ризику

Розуміння сутності ризику безпосередньо пов'язане із виявленням функцій, які він виконує при здійсненні господарської діяльності. Розглянемо більш детально ці функції у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції ризику

Регулююча функція	Конструктивна форма	Конструктивний характер ризику виявляється в його ролі каталізатора у господарській діяльності. Ризик відзначається активністю і спрямованістю у майбутнє, а також пошуком новаторських рішень.
	Деструктивна форма	Деструктивний характер ризику проявляється в тому, що прийняття та реалізація рішень з недостатнім обґрунтуванням ризику може сприяти виникненню волюнтаризму та авантюризму. У такому випадку ризик виступає як дестабілізуючий фактор.
Захисна функція	Історико-генетичний аспект	коли йдеться про те, що вже на ранніх стадіях розвитку цивілізації люди стихійно шукали засоби й форми захисту від можливих небажаних наслідків
	Соціально-правовий аспект	коли йдеться про те, що захисна функція проявляється у забезпеченні прав новатора на ризик, оскільки необхідні правові й економічні гарантії, які б виключали у випадку невдачі покарання працівників, що йдуть на ризик

Джерело: [28]

Практика свідчить, що ймовірність цього ризику може бути знижена, а його наслідки можуть бути пом'якшені або усунені за допомогою різних технічних заходів, таких як [1]:

- 1) створення гарантійних або резервних фондів для передбачення та часткового покриття певних ризиків;
- 2) розподіл ризиків з урахуванням того, що матеріалізація лише одного з них призводить лише до обмежених втрат в цілому;
- 3) використання страхування, що дозволяє передати ризик на третю сторону;
- 4) отримання гарантій для зменшення можливих збитків;
- 5) укладення термінових угод щодо ризиків, пов'язаних з валютним обміном.

Безпосередньо з категорією ризику також пов'язують такі поняття як витрати, втрати й збитки. Саме у підприємницькій діяльності виділяють такі види втрат: матеріальні, трудові, фінансові, часові, спеціальні. Розуміння суті втрат у господарській сфері дозволяє найповніше оцінити негативний вплив на результати будь-якого ризикованого рішення в такій діяльності.

Для забезпечення повного охоплення ризиків у господарській практиці, спрощення оцінки та ефективного вибору заходів з мінімізації ризику проводиться його класифікація. (див. табл.1.2).

Отже, можна сказати, що ризик, у контексті функціонування підприємства, представляє собою міру можливого відхилення від встановлених цілей та очікуваних результатів через порушення динамічної стійкості системи матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Це ситуативна системна характеристика, що відображає невизначеність та можливі ризики у виробничо-господарських операціях підприємства.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів ризику

Класифікаційна ознака	Види ризиків
1. За належністю до країни функціонування господарського об'єкта	Внутрішні ризики
	Зовнішні ризики
2. За рівнем виникнення	Фірмовий ризик
	Галузевий ризик
	Міжгалузевий ризик
	Регіональний ризик
	Державний ризик
	Глобальний ризик
3. За сферою походження	Соціально-політичний ризик
	Адміністративно-законодавчий ризик
	Виробничий ризик
	Комерційний ризик
	Природно-екологічний ризик
	Фінансовий ризик
	Демографічний ризик
	Геополітичний ризик
4. В залежності від причин виникнення	Ризики, пов'язані з невизначеністю майбутнього
	Ризики, пов'язані з нестачею інформації
	Ризики, пов'язані із суб'єктивним впливом
5. За ступенем обґрунтованості прийнятого ризику	Обґрунтований ризик
	Авантюрний ризик
	Частково обґрунтований ризик
6. За ступенем системності	Системний ризик (систематичний)
	Несистематичний (унікальний, носять разовий характер)
7. У відповідності до допустимих меж	Допустимий ризик
	Критичний ризик
	Катастрофічний ризик
8. За адекватністю часу прийняття рішення	Попереджувальний ризик
	Поточний ризик
	Запізнілий ризик
9. В залежності від кількості осіб, що приймають рішення:	Індивідуальний ризик
	Колективний ризик
10. За характером дії:	Динамічний ризик
	Статистичний ризик
11. В залежності від можливого результату:	Чистий ризик (передбачає отримання або нульового, або негативного результату)
	Спекулятивний ризик (виражаються в можливості отримання як позитивного, так і негативного результату)
12. За напрямками фінансового менеджменту	Кредитний ризик
	Відсотковий ризик
	Валютний ризик
	Ризик втрачених фінансових зисків
13. За напрямками валютних операцій	Трансляційний ризик
	Операційний валютний ризик
	Економічний валютний ризик
14. В залежності від сфери прояву інвестицій	Економічні ризики
	Політичні ризики
	Соціальні ризики
	Екологічні ризики
15. За формами інвестування	Ризик реального інвестування
	Ризик фінансового фінансування

Джерело: [28]

1.2. Сутність процесу управління ризиками

Управління ризиками на підприємстві не повинно розглядатися як окремий елемент чи обов'язкова формальність. Справжнє значення управління ризиками полягає в тому, щоб інтегрувати його в загальну стратегію та операційні процеси організації.

Ризики можуть виникати в будь-якій галузі діяльності, і їх ефективне управління допомагає досягти глобальних цілей підприємства, забезпечити стійкість та зберегти його репутацію. Управління ризиками сприяє попередженню можливих негативних наслідків, а також виявленню нових можливостей. Здійснення управління ризиками дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін в середовищі, де воно діє, і створює основу для сталого розвитку та успіху.

Управління ризиком - це допомога та сприяння управлінським структурам у досягненні цілей компанії [1]. Це, безумовно, вимагає додаткових витрат, але вони компенсуються додатковим прибутком, який може бути отриманий при розумному управлінні.

Управління ризиками є важливою частиною ефективного функціонування будь-якого підприємства. Здійснення системи ризик-менеджменту, яка враховує комплексність внутрішньої та зовнішньої середовища, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на невизначеність та зміни у своєму оточенні.

Типовий процес управління ризиками включає наступні етапи:

1. Ідентифікація ризиків (розпізнавання потенційних загроз та можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства).
2. Оцінка ризиків (аналіз ймовірності та впливу ризиків для визначення їх важливості та пріоритетності).
3. Управління ризиками (розробка стратегій та планів для зменшення негативних наслідків ризиків та максимізації можливостей).

4. Моніторинг та контроль (спостереження за ризиками в ході виконання планів та коригування стратегій при необхідності).

Ефективна система управління ризиками повинна сприяти збалансованому та системному взяттю до управління ризиками, забезпечуючи адаптивність та стійкість підприємства в змінних умовах ділового середовища.

Управління ризиками є системою, спрямованою на керування можливими загрозами та негативними впливами, що можуть виникнути під час функціонування підприємства. Цей процес має на меті зменшення чи компенсацію можливих втрат для об'єкта в разі несприятливого розвитку подій [1].

Також необхідно зазначити, що управління ризиком як система повинна складатися з двох підсистем: 1) керованої підсистеми (об'єкта управління), 2) керуючої підсистеми (суб'єкта управління) [1].

Так, інтеграція комерційної діяльності та глобалізація ринків призводять до того, що методи управління ризиками стають більш стандартизованими і широко використовуються в промислово розвинених країнах. Варто враховувати, що специфічні аспекти управління ризиками можуть визначатися не лише видом організації і сферою діяльності, але й культурними та законодавчими особливостями країни, в якій діє організація.

Вивчення робіт вітчизняних авторів у галузі управління ризиками свідчить про те, що ця діяльність вже досить добре систематизована і має чітку структуру.

Управління ризиками є комплексним і взаємопов'язаним процесом, де всі складові тісно переплітаються та взаємодіють одна з одною. Деталізація може призвести до іншого подання цих елементів, але вони залишаються важливими напрямками діяльності в управлінні ризиками. Ця діяльність включає такі основні напрямки (етапи) (див.табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Основні етапи управління ризиками

Етап	Пояснення
1. Ідентифікація (виявлення) ризику	Правильна ідентифікація ризиків є критичним етапом у процесі управління ризиками. Це вимагає високої кваліфікації та ретельного розуміння всіх аспектів діяльності організації. На етапі ідентифікації важливо виявити всі можливі ризики, які можуть впливати на підприємство, без їхнього групування за класифікаційними факторами. Подальший аналіз і класифікація ризиків дозволяють побудувати систему, яка відображає ризикове становище підприємства, і визначити ключові чинники класифікації, такі як частота прояву, розмір шкоди, джерело виникнення та інші. Це створює основу для подальшого розвитку стратегій управління ризиками.
2. Оцінка ризику	Після ідентифікації ризиків необхідно провести їхній детальний аналіз, включаючи оцінку рівня, можливих джерел і чутливості до змін ступеня надійності окремих складових технологічного та організаційного процесу. Параметри для оцінки впливу кожного ризику на ключові показники діяльності підприємства дозволяють зрозуміти, наскільки цей ризик може вплинути на ефективність організації. Це надає підставу для розробки стратегій управління ризиками, зменшення їхнього впливу та забезпечення більшої стійкості підприємства.
3. Вибір методу і заходів (інструментів) управління ризиком	Це стратегічний процес, що передбачає аналіз і оцінку ризиків, а також визначення оптимального набору методів і інструментів для їх контролю та зниження.
4. Запобігання та контролювання ризику	Запобігання та контролювання ризиків передбачає конкретні організаційно-технічні заходи на основі визначених раніше планів і програм. Це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на передбачення, уникнення або ефективне управління можливими негативними наслідками подій чи дій, що можуть виникнути в області діяльності організації. Заходи запобігання спрямовані на мінімізацію ймовірності виникнення ризикованих ситуацій, тоді як заходи контролювання зосереджені на управлінні та обмеженні наслідків цих ситуацій у разі їх реалізації.
5. Фінансування ризику	Фінансування ризику - це стратегія управління ризиками, яка включає виділення коштів для оплати можливих витрат або збитків, пов'язаних з негативними подіями чи сценаріями. Цей метод передбачає фінансову підготовку до можливих ризиків і використання резервів для компенсації збитків, які можуть виникнути. Фінансування ризику може включати створення спеціального фонду, страхування, самострахування або інші фінансові стратегії для забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності.
6. Оцінка результатів	Оцінка результатів управління ризиками - це процес аналізу та визначення ефективності заходів, призначених для ідентифікації, аналізу, контролю та мінімізації ризиків в організації. На цьому етапі оцінюються вплив імплементованих стратегій та заходів на загальний рівень ризиків, а також ефективність витрат, спрямованих на управління ризиками. Оцінка результатів включає в себе аналіз змін у ризиковому середовищі, виявлення нових потенційних ризиків, а також оцінюється ефективність вжитих заходів управління ризиками. Вірогідності та можливі наслідки ризиків можуть бути переглянуті, і відбувається корекція стратегій, якщо це необхідно. Оцінка результатів важлива для постійного вдосконалення системи управління ризиками та забезпечення адаптації до змін в бізнес-середовищі.

Джерело: [1]

Так, наприклад, експерти компанії Aon Risk Services пропонують три параметри для оцінки ризику: ймовірність настання, час до впливу і розмір можливого збитку. Пояснення вимагає лише другий параметр - час до впливу. Фахівці компанії вважають, що всі ризики можна розділити на такі, які [1]:

- з'являються протягом тривалого періоду часу і у компанії є час пристосуватися до них (наприклад, вступив в силу новий податковий кодекс);
- відбуваються миттєво, але збиток розподіляється в часі (наприклад, відгук на товар або продукцію через виявлений дефект);
- виявляються миттєво, основний збиток завдається протягом мінімального короткого проміжку часу (наприклад, вибух або пожежа на підприємстві).

Внаслідок аналізу ризиків моделюється можливий вплив сукупності ризиків на діяльність підприємства. Аналіз ризиків слугує ключовою метою надання учасникам діяльності (наприклад, економічної, науково-технічної, військової тощо) необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності проведення конкретної діяльності. Аналіз ризиків дозволяє оцінити можливі негативні наслідки та ймовірність їх виникнення, що є критичним для управління ризиками та раціонального прийняття рішень [17].

Аналіз ризиків – це динамічний та постійно змінний процес, особливо в ході проектної діяльності. Нові фактори ризику можуть виникати, а вже визначені ризики можуть змінювати свою природу або інтенсивність впливу. По мірі розвитку проекту і накопиченням нових знань та даних, команді проекту може варто періодично переглядати та оновлювати аналіз ризиків. Це дозволяє адаптувати стратегії управління ризиками та приймати інформовані рішення відповідно до змінного середовища (див. рис.1.2).

Так, етап вибору методу та заходів управління ризиком є ключовим у процесі управління ризиками. Правильний вибір методу та заходів визначає ефективність стратегії управління ризиком. «Метод» тут відноситься до загального підходу чи стратегії, яка буде використовуватися для управління ризиками, тоді як «міра» або «інструмент» вказує на конкретні методи чи

засоби, які входять у цей загальний метод. Важливо враховувати, що різні ситуації можуть вимагати різних методів та інструментів.

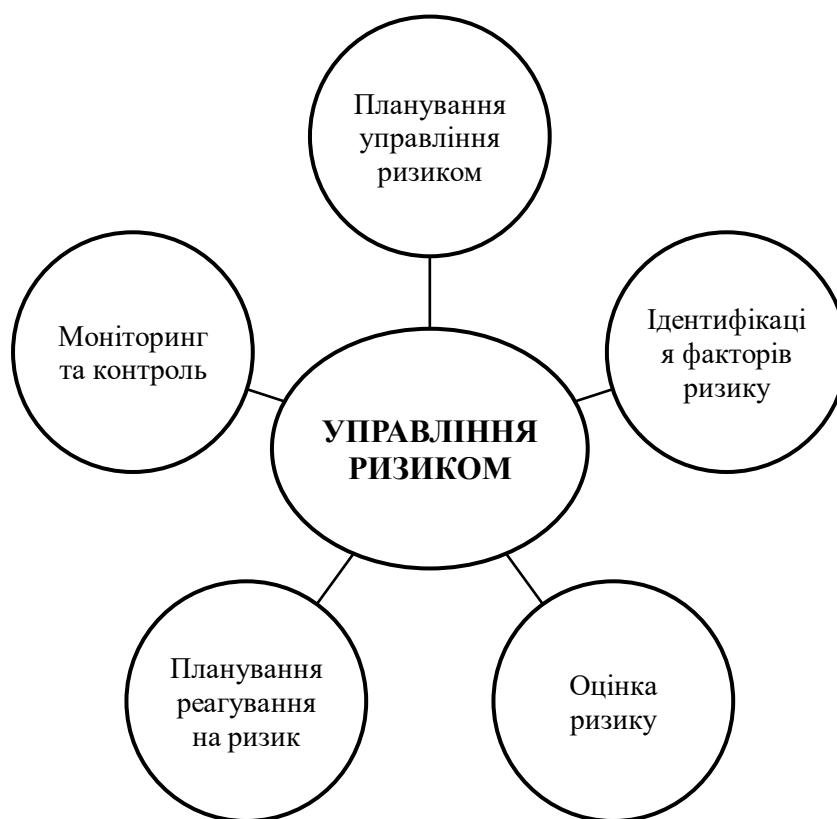


Рис.1.2. Процес управління ризиком

Обраний метод та інструменти повинні бути адаптовані до конкретних характеристик ризиків та контексту організації для досягнення оптимального управління ризиками. Тому на сьогоднішній день існують такі методи управління ризиком (див. табл. 1.4).

Зазначені заходи спрямовані на ефективне управління ризиками і забезпечення безпеки в організації; вони допомагають організації реагувати на ризики, мінімізувати їхні наслідки та створювати безпечне та ефективне середовище для діяльності.

Таблиця 1.4 – Основні методи управління ризиком

Метод управління ризиком	Характеристика методу
1. Скасування (уникнення) ризику	Скасування або уникнення ризику передбачає припинення або відмову від конкретної діяльності, яка призводить до виникнення ризиків. Це може включати в себе припинення проекту, зміну стратегії, відмову від певного виду бізнесу або істотну трансформацію процесів з метою елімінації або мінімізації ризиків. Скасування ризику є одним із способів управління ризиками, коли визнано, що певна діяльність чи процес може призвести до неприйнятних наслідків, і найкращим рішенням вважається припинення цієї діяльності або її суттєва зміна.
2. Скорочення втрат	Скорочення втрат, або управління ризиками, включає організацію діяльності таким чином, щоб учасники проекту мали змогу максимально впливати на фактори ризику та знижувати ймовірність настання небажаних подій. Це передбачає вживання заходів для попередження або зменшення наслідків негативних подій. Контролювання ризику включає комплекс заходів, спрямованих на обмеження втрат у разі, якщо неприємна подія все-таки відбудеться. Це може включати в себе резервні плани, страхування, заходи безпеки та інші заходи, спрямовані на зниження впливу ризиків на діяльність організації.
3. Страхування ризику	Страхування ризику – це метод, за допомогою якого можна зменшити збиток, що виникає під час діяльності, за рахунок фінансової компенсації із страхових фондів. У змісті страхування ризику фінансові втрати або збитки, пов'язані з певними ризикованими подіями, передаються на страхову компанію. У разі настання застрахованої події страхова компанія виплачує страховку для компенсації зазначених збитків або витрат
4. Поглинання ризику (прийняття ризику на себе)	Поглинання ризику – це метод управління ризиком, при якому збитки у разі матеріалізації ризику лягають повністю на його учасника (учасників). Цей підхід застосовується тоді, коли ймовірність ризику невелика або збитки в разі його настання не надають сильного негативного впливу на учасника (учасників) діяльності. Поглинання ризику може бути виправданим у випадках, коли страхування або інші методи управління ризиком виявляються недоцільними або непрактичними
5. Трансферт (передача) ризиків іншому господарюючому суб'єкту	Трансферт ризиків (передача ризиків іншому господарюючому суб'єкту) є методом управління ризиками, при якому певні аспекти або всі ризики, пов'язані з певною діяльністю чи проектом, передаються іншій стороні. Це може бути досягнуто за допомогою різних конструкцій, таких як укладання страхових полісів, укладання контрактів аутсорсингу чи інших угод. Такий підхід може бути особливо корисним у випадках, коли інша сторона має більші знання чи ресурси для управління конкретними ризиками, що дозволяє оптимізувати загальний ризиковий профіль підприємства.

Джерело: [1]

Необхідно звернути увагу, що важливим методом управління ризиками, особливо в ситуаціях, коли запобігання та контроль ризиків неможливі або непрактичні, виступає фінансування ризику, зокрема за допомогою [12]:

1. Самострахування. Учасники діяльності можуть вирішити самострахувати свої майнові ризики, тобто взяти на себе фінансову відповідальність за можливі збитки. Це може бути доцільним у випадках, коли ризики невеликі, а вартість страхових полісів може виявитися вищою від можливих втрат.

2. Взаємне страхування. Група учасників об'єднується для взаємного страхування. Кожен учасник сплачує внесок, і в разі збитку група використовує ці кошти для компенсації постраждалим. Це може бути вигідним для учасників з подібними ризиками.

3. Професійне страхування. Учасники можуть укладати угоди із страховиками для захисту від конкретних ризиків. Це включає в себе укладання страхових полісів, де страховик бере на себе фінансову відповідальність за певні ризики.

Ці методи дозволяють учасникам діяльності ефективно розподіляти ризики та захищати свої майнові інтереси в умовах невизначеності та можливих фінансових втрат.

Страхування застосовується лише до ризиків, які можна виміряти у фінансовому відношенні, з точки зору кількісних розмірів можливого збитку і ймовірності настання страхового випадку. Класифікація ризику в групу страхових здійснюється за допомогою наступних 10 критеріїв [1]:

1. Ризик повинен бути можливим.
2. Ризик повинен носити випадковий характер.
3. Факт настання страхового випадку невідомий у часі і просторі.
4. Випадковий вияв конкретного ризику слід співвідносити з однорідною сукупністю схожих ризиків, щоб до нього можна було застосувати закон великих чисел. Наприклад, якщо існує значна кількість схожих ризикових подій, то, застосовуючи закон великих чисел, можна надавати

більш точні прогнози та оцінки ймовірності для випадкового вияву конкретного ризику. Це дозволяє краще розуміти та управляти ризиками на рівні портфеля чи загальної діяльності, а не лише на рівні окремих подій.

5. Вимірювання вартості ризику дозволяє організації краще розуміти потенційні втрати та визначати оптимальні стратегії управління ризиками. Основні показники вартості ризику, такі як людські страждання, фінансові втрати, втрачені можливості та втрачений час, надають конкретні критерії для оцінки наслідків. Такі вимірювання дозволяють не лише визначити загальні втрати від ризику, але й ранжувати їх за ступенем важливості.

6. Наступ страхового випадку, виявлений через реалізацію ризику, не повинен бути в причинному зв'язку з діями страховика чи іншої зацікавленої сторони.

7. Ризик повинен бути чистим (даний ризик означає потенційну можливість понести збитки).

8. Суб'єктивний (конкретний) характер ризику означає, що він пов'язаний з конкретними обставинами, діями чи рішеннями, які можуть призвести до небажаних наслідків. Це може включати в себе різноманітні фактори, такі як дії персоналу, стратегічні рішення, технічні виробничі процеси та інші конкретні аспекти діяльності. Суб'єктивні ризики можуть бути краще визначені, аналізовані та управлятися, оскільки вони пов'язані з конкретними умовами та обставинами, які можна вплинути. З іншого боку, об'єктивні ризики, такі як стихійні лиха чи військові конфлікти, дійсно мають більший ступінь невизначеності та нестабільності, оскільки їх важко передбачити та контролювати на рівні окремого суб'єкта діяльності. Зазначене стосується і випадків, коли відповідальність за ризики несе суспільство в цілому через державні органи, як у випадку стихійних лих чи інших подій, які виходять за межі контролю окремого суб'єкта.

9. Страхова подія не повинна мати розміри катастрофічного лиха.

10. Страховий захист від ризиків повинен проводитися в громадських інтересах.

Перераховані десять характеристик, відображаючи суть вибору об'єкта, що покривається страховим захистом, не є жорстко зафіксованими, хоча їх значення надзвичайно велике. Вся справа в тому, що страхування є індустрією обслуговування.

Так, оцінка результатів є ключовим етапом у процесі управління ризиками. Цей етап визначає ефективність використання заходів з управління ризиками та дозволяє здійснювати коригування стратегій та методів в залежності від накопиченого досвіду та змін у бізнес-середовищі. Тому ефективна оцінка результатів повинна включати в себе [12]:

1. Коригування методик аналізу ризику. Отримана інформація дозволяє визначити, наскільки точні і ефективні були використані методи аналізу ризиків та чи необхідні їхні корективи.

2. Оцінка ефективності використання інструментів управління ризиками. Аналізується, наскільки добре функціонують інструменти, визначені на етапі розробки стратегії управління ризиками.

3. Оцінка ефективності витрат. Визначається, чи були витрати на управління ризиками в межах прийнятного рівня та чи призвели вони до зменшення можливих втрат.

В цілому, оцінка результатів грає важливу роль у процесі постійного удосконалення системи управління ризиками, забезпечуючи адаптацію до змін у бізнес-середовищі та оптимізацію стратегій управління ризиками. Таким чином, рекомендації та висновки, отримані в ході оцінки таких результатів, можуть використовуватися при реалізації подальших рішень у комерційній діяльності підприємств.

1.3. Особливості управління ризиками на підприємстві

У сучасних ринкових умовах підприємствам гостро постає проблема ефективного управління діяльністю в умовах невизначеності зовнішнього оточення та впливаючих з цього ризиків.

Управління ризиками є складним та важливим аспектом управління будь-якою організацією чи проектом. Деякі особливості управління ризиками включають:

1. Комплексність. Управління ризиками вимагає комплексного підходу, охоплюючи всі аспекти діяльності організації. Це включає фінансові, технічні, людські та стратегічні аспекти.

2. Неоднорідність ризиків. Різні види ризиків можуть виникати в різних областях діяльності. Вони можуть мати різний вплив і вимагати індивідуальних стратегій управління.

3. Динаміка середовища. Бізнес-середовище постійно змінюється, що вносить непередбачувані ризики. Управління ризиками повинно бути гнучким та відкритим для адаптації до змін.

4. Інтеграція з управлінням проектами та стратегічним плануванням. Управління ризиками пов'язане з управлінням проектами та стратегічним плануванням. Його елементи повинні бути вбудовані в ці області управління для досягнення синергії.

5. Залучення зацікавлених сторін. Управління ризиками включає в себе співпрацю з різними зацікавленими сторонами, включаючи команду проекту, клієнтів, постачальників та інші сторони.

6. Врахування людського фактору. Психологічний аспект грає важливу роль у сприйнятті та управлінні ризиками. Ефективне управління ризиками вимагає розуміння страхів, мотивацій та сприйняття ризиків учасниками проекту чи організації.

7. Використання технологій. Сучасні технології, такі як аналітика даних, штучний інтелект та інші, можуть допомагати у прогнозуванні ризиків та прийнятті рішень.

8. Неперервність. Управління ризиками - це неперервний процес. Ситуації та умови змінюються, тому стратегії управління ризиками повинні постійно оновлюватися.

Ці особливості підкреслюють важливість системного та стратегічного підходу до управління ризиками для забезпечення стійкості та успішності діяльності організації чи проекту.

Мінімізація ризиків у підприємницькій діяльності вимагає комплексного підходу та використання різних інструментів управління ризиками. Цей процес повинен бути вбудованим у стратегічне управління підприємством та постійно оновлюватися.

Основні кроки та методи можуть включати – див. табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Основні інструменти управління ризиками

Етап	Інструмент	Пояснення
1. Ідентифікація ризиків:	Джерела ризиків	визначте, звідки можуть виникнути ризики. Це може бути постачальник, ринок, конкуренти, зміни в законодавстві тощо,
	Види ризиків	розрізняйте різні види ризиків, такі як фінансові, ринкові, технічні, правові та інші,
	Наслідки та збитки	прогнозуйте можливі наслідки ризиків та визначте, які збитки вони можуть спричинити.
2. Визначення меж припустимості рівня ризиків:	Стандарти та норми	встановіть стандарти та норми для рівня ризиків, які вважаються припустимими для підприємства
	Створення порогів	визначте конкретні пороги ризиків, які є прийнятними для вашої компанії
3. Методи аналізу ризиків:	Квалітативний аналіз	оцініть ймовірність та вплив ризиків, використовуючи якісні оцінки
	Кількісний аналіз	виміряйте ризики числовими значеннями, проводячи кількісні оцінки ймовірності та можливих збитків
4. Процедура управління ризиками:	Розробка стратегій	визначте стратегії управління кожним видом ризику, такі як уникнення, перенесення, зменшення чи прийняття
	Створення планів дій	розробіть конкретні плани дій для реагування на ризики, які можуть виникнути
	Моніторинг та оновлення	слідкуйте за ризиками в реальному часі, оновлюйте стратегії та плани управління відповідно до змін у середовищі
5. Страхування та фінансові інструменти:	Страхування	розгляньте можливість страхування для покриття певних ризиків
	Фінансові інструменти	використовуйте фінансові інструменти, такі як опціони чи ф'ючерси, для зменшення фінансових втрат внаслідок ризиків

Джерело: [9]

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідною умовою є розробка ефективного алгоритму врахування ризиків. Враховуючи дослідження, зазначені у [18] та [24], розробка ефективного алгоритму врахування ризиків у виробничому процесі або управлінській діяльності передбачає кілька ключових етапів, а саме:

1. Ідентифікація ризиків:

1.1. Визначення можливих джерел ризиків, таких як ринкові зміни, технологічні труднощі, фінансові невдачі, втрати персоналу тощо.

1.2. Класифікація ризиків за видами та підгрупами для більш детального розуміння.

2. Оцінка ризиків:

2.1. Визначення ймовірності виникнення кожного ризику та його вплив на процеси підприємства.

2.2. Використання кількісних та квалітативних методів оцінки для кожного ризику.

3. Планування реагування на ризики:

3.1. Розробка стратегії управління кожним ризиком, включаючи уникнення, зменшення ймовірності, зменшення впливу, перенесення частини чи всього ризику, а також прийняття ризику.

3.2. Створення детального плану дій для виконання кожної стратегії.

4. Впровадження заходів з управління ризиками:

4.1. Визначення відповідальних осіб або команди за впровадження стратегій управління ризиками.

4.2. Забезпечення доступності ресурсів для виконання запланованих заходів.

5. Моніторинг та оновлення:

5.1. Встановлення системи моніторингу для постійного слідкування за ризиками та ефективністю заходів управління.

5.2. Оновлення стратегії та планів реагування відповідно до змін у бізнес-середовищі.

6. Залучення зацікавлених сторін:

6.1. Включення у процес управління ризиками ключових зацікавлених сторін, таких як керівництва, співробітників, партнерів та клієнтів.

7. Навчання та вдосконалення:

7.1. Забезпечення професійного розвитку персоналу з питань управління ризиками.

7.2. Аналіз випадків виникнення ризиків та вдосконалення стратегії на основі отриманих даних.

Такий підхід до подальшого дослідження врахування ризиків в управлінні підприємством є дуже необхідним та обіцяючим, а також повинно включати наступні дії [20]:

1. Деталізація етапів алгоритму:

1.1. Ідентифікація ризиків – розгляд конкретних методів чи інструментів для виявлення ризиків (наприклад, аналіз SWOT, проведення експертних опитувань тощо).

1.2. Оцінка ризиків – розгляд різних підходів до оцінки ймовірності та впливу (наприклад, методика Delphi, аналіз сценаріїв тощо).

1.3. Планування реагування на ризики – розробка конкретних стратегій для різних видів ризиків та створення матриці управління ризиками.

2. Практична апробація:

2.1. Збір та аналіз статистичних даних – використання реальних даних підприємства для апробації алгоритму; аналіз минулих подій та їх наслідків.

2.2. Моделювання ризикових сценаріїв – використання статистичних методів для моделювання можливих ризикових сценаріїв на основі історичних даних.

2.3. Оцінка ефективності стратегій – аналіз наскільки добре обрані стратегії управління ризиками працюють на практиці.

3. Розвиток інструментів:

3.1. Створення програмних засобів – можливість створення програмних засобів або інших інструментів, які допомагатимуть у виявленні, оцінці та управлінні ризиками.

3.2. Впровадження технологій – можливості використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, для поліпшення ефективності управління ризиками.

4. Систематичні аналізи та оновлення:

4.1. Регулярні перегляди – забезпечення регулярного проведення аналізів ризиків та оновлення стратегій відповідно до змін у бізнес-середовищі.

4.2. Адаптація до нових ризиків – виявлення нових видів ризиків та розробка стратегій управління для них.

Цей підхід дозволяє більш детально дослідити і апробувати алгоритм у конкретних умовах підприємства, забезпечуючи більш ефективне управління ризиками.

Система управління ризиками – це організований і структурований набір процедур, методів та інструментів, які підприємство використовує для ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, що можуть впливати на його діяльність та досягнення цілей. Основна мета системи управління ризиками – забезпечити ефективний та структурований підхід до ризик-менеджменту, щоб зменшити ймовірність виникнення негативних наслідків та забезпечити відповідність стратегічним та операційним цілям підприємства[12].

Таким чином система управління ризиками повинна включати різні елементи та етапи, щоб бути ефективною. Ось деякі ключові компоненти системи управління ризиками – див. рис.1.3.

Система управління ризиками є необхідною частиною сучасного корпоративного управління і допомагає підприємствам адаптуватися до непередбачуваних умов та забезпечувати стійкість у своїй діяльності. Ці

компоненти мають взаємодіяти між собою для ефективного управління ризиками на підприємстві.

1. Ідентифікація ризиків

- **Аналіз внутрішнього середовища:** розгляд внутрішніх факторів, таких як процеси виробництва, персонал, фінанси, технології, які можуть створювати ризики
- **Аналіз зовнішнього середовища:** оцінка зовнішніх чинників, таких як економічні, соціальні, політичні та природні, що можуть впливати на підприємство

2. Оцінка ризиків:

- **Визначення ймовірності і впливу:** оцінка ймовірності та потенційного впливу кожного ідентифікованого ризику
- **Класифікація ризиків:** групування ризиків за спільними ознаками для легшого управління

3. Розробка стратегій управління ризиками:

- **Уникнення ризику:** зменшення або уникнення дій, які можуть призвести до ризикованих ситуацій
- **Передача ризику:** використання страхування або інших фінансових інструментів для перенесення фінансового тягаря ризику на іншу сторону
- **Зменшення ризику:** впровадження заходів для зниження ймовірності виникнення ризикованої події або її наслідків
- **Прийняття ризику:** свідоме прийняття можливих наслідків і прийняття рішень на основі цієї інформації

4. Реалізація та впровадження стратегій:

- ☐ **Планування дій:** визначення конкретних кроків, які слід вжити для впровадження обраних стратегій
- ☐ **Залучення персоналу:** залучення всіх рівнів персоналу до впровадження стратегій управління ризиками

5. Моніторинг та адаптація:

- ☐ **Система контролю:** встановлення системи моніторингу для виявлення змін у ризиках та ефективності стратегій
- ☐ **Коригування стратегій:** адаптація стратегій управління ризиками відповідно до змін у середовищі або діяльності підприємства

6. Залучення стейкхолдерів:

- ☐ **Комунікація зі стейкхолдерами:** залучення всіх зацікавлених сторін у процес управління ризиками
- ☐ **Тренінг та свідомість:** підвищення рівня свідомості персоналу і стейкхолдерів з питань управління ризиками

Рис.1.3 – Система управління ризиками

Основні принципи системи управління ризиками включають [12]:

1. Інтегрованість з управлінням.

Система управління ризиками повинна бути вплетена в загальний контекст управління підприємством. Ризики повинні розглядатися як невід'ємна частина стратегічного та операційного управління.

2. Орієнтованість на досягнення цілей.

Управління ризиками повинно спрямовуватися на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства. Ризики оцінюються в контексті їх можливого впливу на досягнення цілей.

3. Системний підхід.

Управління ризиками повинно розглядатися як система з взаємопов'язаними елементами. Важливо розуміти взаємодію різних ризиків та їх вплив на всю організацію.

4. Ідентифікація та оцінка ризиків.

Система повинна включати процес ідентифікації ризиків та їхню оцінку для визначення важливості та пріоритетності.

5. Адаптивність.

Система повинна бути готовою адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Управління ризиками має бути гнучким та спроможним реагувати на нові обставини.

6. Визначення відповідальності.

Чітко визначені ролі та відповідальність для управління ризиками в різних рівнях організації. Кожен співробітник повинен розуміти свою роль у процесі управління ризиками.

7. Прозорість та комунікації.

Відкрита комунікація щодо ризиків і заходів управління ними важлива для ефективності системи. Всі зацікавлені стейкхолдери повинні бути належним чином інформовані.

8. Неперервний моніторинг та аналіз.

Система повинна забезпечувати постійний моніторинг ризиків та аналіз їхнього впливу на організацію. Важливо оновлювати і адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до нової інформації.

9. Залучення стейкхолдерів.

Активна участь та взаємодія з усіма стейкхолдерами, включаючи керівництво, співробітників та партнерів, для спільного розуміння та прийняття рішень.

Ці принципи допомагають створити ефективну та високопродуктивну систему управління ризиками, яка відповідає унікальним потребам та характеристикам кожної організації.

Система ефективного управління ризиками дійсно відіграє критичну роль у забезпеченні сталого та безперервного функціонування компанії. Вона дозволяє компанії адекватно відповідати на можливі загрози і може бути ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей.

Управління ризиками стає необхідністю у світі, де підприємства стикаються з різноманітними небезпеками і невизначеністю. Забезпечуючи своєчасне виявлення і ефективне управління ризиками, компанія може мінімізувати негативний вплив на свою діяльність та збільшити ймовірність успішного досягнення своїх цілей.

Впровадження системи управління ризиками допомагає підприємствам виокремлювати та оцінювати ризики, розробляти стратегії їх управління, а також вдосконалювати і адаптувати ці стратегії з часом. Це важливий елемент сучасного корпоративного управління, спрямований на забезпечення стійкості та стійкості бізнесу.

Висновки до розділу 1

Теоретичний розділ магістерської роботи містить важливі аспекти вивчення ризику та його ролі в управлінні підприємством. Визначено основні ідеї та елементи стосовно існування поняття «ризик»; розглянуто види ризиків, основні функції та принципи ризику, а також відзначено, що безпосередньо з категорією ризику пов'язані такі поняття як витрати, втрати й збитки.

У ході написання теоретичної частини було з'ясовано, що для підприємства обов'язково необхідно розуміння таких моментів, як управління

ризиками, етапи та методи управління ризиками, принципи управління ризиками тощо.

Вказано, що у реальній практиці управління ризиками не може існувати відокремлено від загальної діяльності підприємства, оскільки воно є неодмінною складовою цього процесу. Виправданням для управління ризиками служить його спроможність сприяти досягненню цілей підприємства. У цьому контексті визначено ключові етапи та методи управління ризиками на підприємстві. Також був проаналізований ефективний алгоритм урахування ризиків, визначені принципи управління ризиками та загальний механізм системи управління ризиками з метою підвищення продуктивності підприємства.

Як загальний висновок до першого розділу роботи можна відзначити, що наявність ефективної системи управління ризиками є необхідною для забезпечення стабільного та неперервного функціонування та розвитку підприємства. Ця система дозволяє своєчасно ідентифікувати, уникати або зменшувати ризики, які можуть становити загрозу бізнесу, репутації компанії, здоров'ю персоналу, а також майновим інтересам акціонерів та інвесторів. Впровадження системи управління ризиками на підприємстві представляє собою комплексний підхід до контролю за ризиками, що виникають у процесі його діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальний аналіз господарської діяльності підприємства

Об'єктом дослідження дипломної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «ДІЕГО», зареєстроване в м. Києві. Основним видом діяльності цього підприємства є реалізація товарів споживчого призначення оптом, зокрема одноразового посуду, серветок, пакетів для сміття та інших товарів. Місія даного підприємства полягає в задоволенні потреби ринку у продукції даного виду.

ТОВ «ДІЕГО» спрямовує свою продукцію на юридичні особи, переважно великі супермаркети продуктів харчування. Здатність підприємства конкурувати полягає у можливості пропонувати товари за більш доступними цінами порівняно із конкурентами, завдяки більш гнучкій ціновій політиці.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через господарську діяльність та продаж продукції.

Предметом діяльності ТОВ «ДІЕГО» є:

1. Виробництво товарів споживчого призначення.
2. Реалізація даної продукції.
3. Задоволення соціальних і економічних потреб працівників та створення безпечних умов праці на основі отриманого прибутку.
4. Комерційна, посередницька, торгова та інші види господарської діяльності, що не заборонені чинним законодавством.

Загальна організаційна структура управління підприємством представлено на рис.2.1.

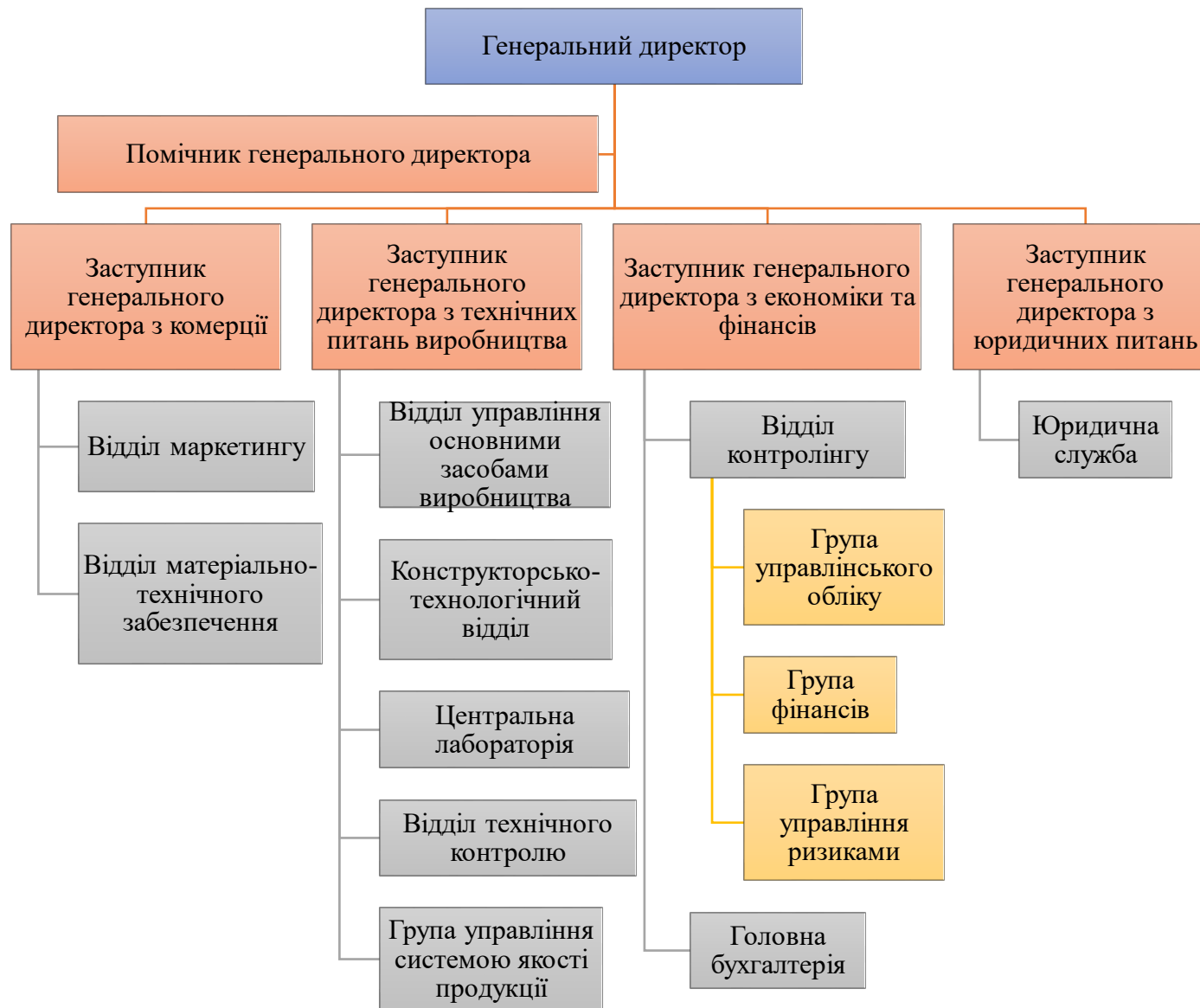


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ДІЕГО»

Прибуток ТОВ «ДІЕГО» формується з доходів, отриманих внаслідок господарської діяльності, після покриття матеріальних та пов'язаних із ними витрат, а також витрат на оплату праці. З балансового прибутку підприємства відраховуються законодавчо передбачені податки та інші платежі до бюджету. Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні підприємства.

ТОВ «ДІЕГО» включає до свого складу резервний (страховий) фонд та фонд виплати дивідендів. Підприємство здійснює оперативний, бухгалтерський та податковий облік відповідно до нових національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства в звітному 2022 році доцільно скласти табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічна характеристика ТОВ «ДІЕГО» за підсумками роботи

Показники	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)
Виробництво				
Обсяг промислової продукції в оптових цінах без ПДВ та акцизного збору	тис. грн.	7810,8	10356,0	+2545,2
Зміна залишків незавершеного виробництва	тис. грн.	101,2	202,8	101,6
Фінансові результати				
Балансовий прибуток (збиток)	тис. грн.	+94,0	-504,0	-598,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5118,0	7866,0	+1548,0
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	5563,8	7124,5	+560,7
Основні фонди				
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	14744,0	13021,7	-1.722,3
Праця				
Середньоспискова чисельність штатних працівників основної діяльності	чол.	60	47	-13
Фонд оплати праці	тис. грн.	376,0	421,0	+72,0
Ефективність виробництва				
Фондовіддача		0,53	0,76	+0,23
Фондоємкість		1,89	1,26	-0,63
Фондозброєність		20,41	21,99	+1,58

Згідно з табл.2.1, у 2022 році було випущено валової продукції (в оптових цінах) на суму 10 356,0 тис. грн., що є на 2 545,2 тис. грн. більше, ніж обсяг в 2021 році. Однак незавершене виробництво збільшилося на 101,6 тис. грн. Реалізація продукції досягла 7 124,0 тис. грн., зростання на 28,06% порівняно з попереднім періодом.

За весь період господарської діяльності у 2022 році підприємство зазнало збитків на суму 504 тис. грн. Порівняно з результатами 2021 року це вказує на погіршення фінансового стану підприємства та його збитковість виробництва. Ці дані можуть свідчити про неконкурентоспроможність продукції, обумовлену великими матеріальними витратами на виробництво, а також неефективністю відділів збуту та маркетингу.

Високий рівень фондомісткості, який суттєво перевищує нормативне значення, свідчить про негативний стан підприємства. Навіть при зниженні на кінець звітної періоду, це було досягнуто в основному за рахунок збільшення випуску продукції. Показники фондовіддачі менше рекомендованого нормативу (в межах 3,0), що означає, що на одиницю фондів припадає менше одиниці продукції (в початок та кінець періоду відповідно 0,31 та 0,42).

У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році чисельність працівників зменшилась, а фонд оплати праці збільшився на 72 тис. грн. (40,7%). Звільнення 13 працівників виникло через нестачу коштів у підприємства та відсутність замовлень. Це може свідчити про фінансові труднощі та нестабільність на ринку.

Отже, результати аналізу основних показників діяльності підприємства на 2022 рік свідчать про його незадовільне становище. Це обумовлено, передусім, моральним знеціненням основних засобів, недостатнім забезпеченням виробництва власними обіговими коштами, неконкурентоспроможністю продукції, заборгованістю підприємства перед постачальниками та бюджетом.

Орієнтація на розширення зв'язків із зарубіжними партнерами вказує на стратегію підприємства з метою удосконалення його фінансового стану. Залучення валютних коштів через співпрацю з міжнародними партнерами може виявитися ефективним кроком для поліпшення фінансового здоров'я підприємства та стабілізації його фінансів. Ця стратегія може принести позитивні результати, включаючи розширення ринкових можливостей, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. Однак важливо враховувати ризики, пов'язані з міжнародним бізнесом, і ретельно планувати та контролювати діяльність для досягнення успіху в цьому напрямку.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз динаміки складу та структури джерел власних та залучених коштів відображається за даними форми №1 «Баланс» (див. табл.2.2).

З табл.2.2 бачимо, що зростання джерел формування майна підприємства за 2022 рік на 2324,4 тис.грн. або на 14,10% обумовлено зростанням суми залучених коштів. Разом з цим власний капітал зменшився на 213,7 тис.грн. або на 3,04%. Зменшення власних коштів зумовлено збитками звітної року в розмірі 598 тис. грн. та зменшенням цільового фінансування на 15,3 тис.грн. (рис.2.2-2.3).

Збільшення залучених коштів відбулося за рахунок збільшення кредиторської заборгованості по всіх статтях. У структурі власних коштів найбільшу питому вагу мають статутний капітал та додатковий капітал. Варто відзначити, що статутний капітал збільшився протягом звітної періоду на 493,6 тис. грн., або на 2,56%. Доля додаткового капіталу у власному капіталі за звітний період не змінилась, а доля цільового фінансування зменшилась на 15,3 тис. грн. (0,16%).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури джерел коштів ТОВ «ДІЕГО» за підсумками роботи 2022 року

Джерела коштів	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний період (+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	% до початку року
I. Власний капітал						
Статутний капітал	56,4	0,34	550,0	2,90	+498,6	+2,56
Додатковий капітал	6949,6	42,70	6949,6	36,70	-	-
Резервний капітал	41,2	0,25	41,2	0,22	-	-
Цільове фінансування	96,0	0,59	80,7	0,43	-15,3	-0,16
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	94,0	0,58	-598,0	-3,72	-692,0	-4,3
Всього по I розділу	7237,2	44,47	7023,5	37,12	-213,7	-3,04
III. Залучені кошти						
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	4499,2	26,42	5018,1	26,50	+679,3	+0,08
Поточні зобов'язання:						
- по отриманих авансах	69,4	0,43	111,2	0,59	+41,8	-0,16
- по позабюджетних платежах	101,9	0,63	116,3	0,61	-	-
- з бюджетом	147,4	0,91	169,8	0,90	-	-
- по страхуванню	22,8	0,01	31,9	0,17	-	-
- по оплаті праці	101,9	0,63	115,0	0,61	-	-
Інші поточні зобов'язання	4296,6	26,09	6215,0	31,75	+1766,8	+5,66
Всього по III розділу	9239,2	55,53	11777,3	62,88	+2869,2	+7,35
Баланс	16476,4	100,00	18800,8	100,00	+2324,4	+16,35

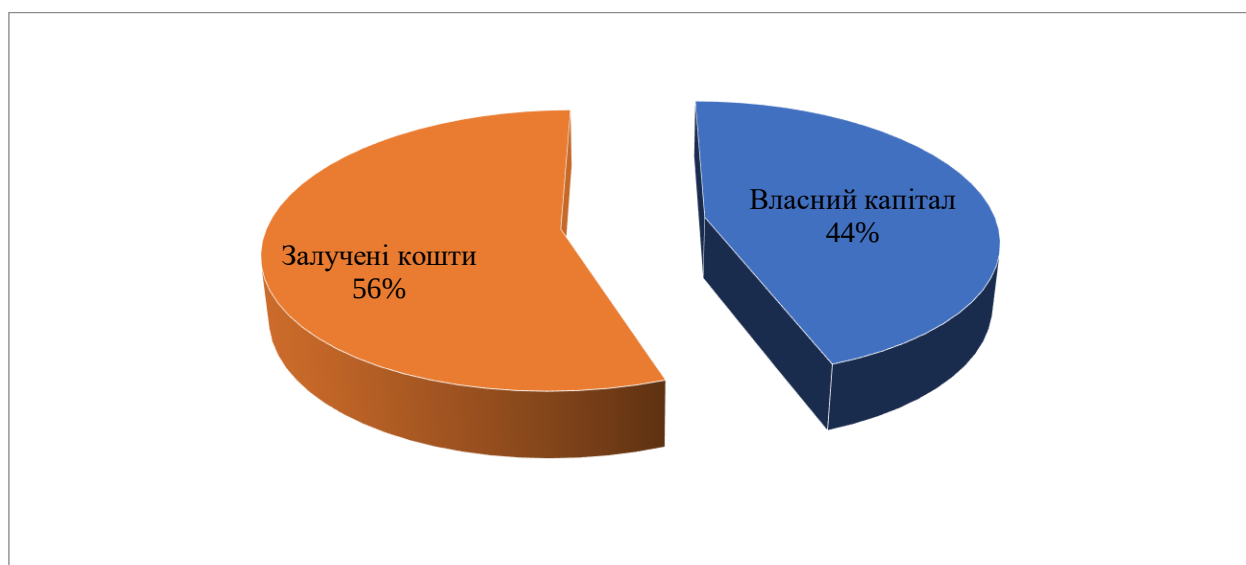


Рис.2.2. Структура коштів ТОВ «ДІЕГО» на початок 2022 року

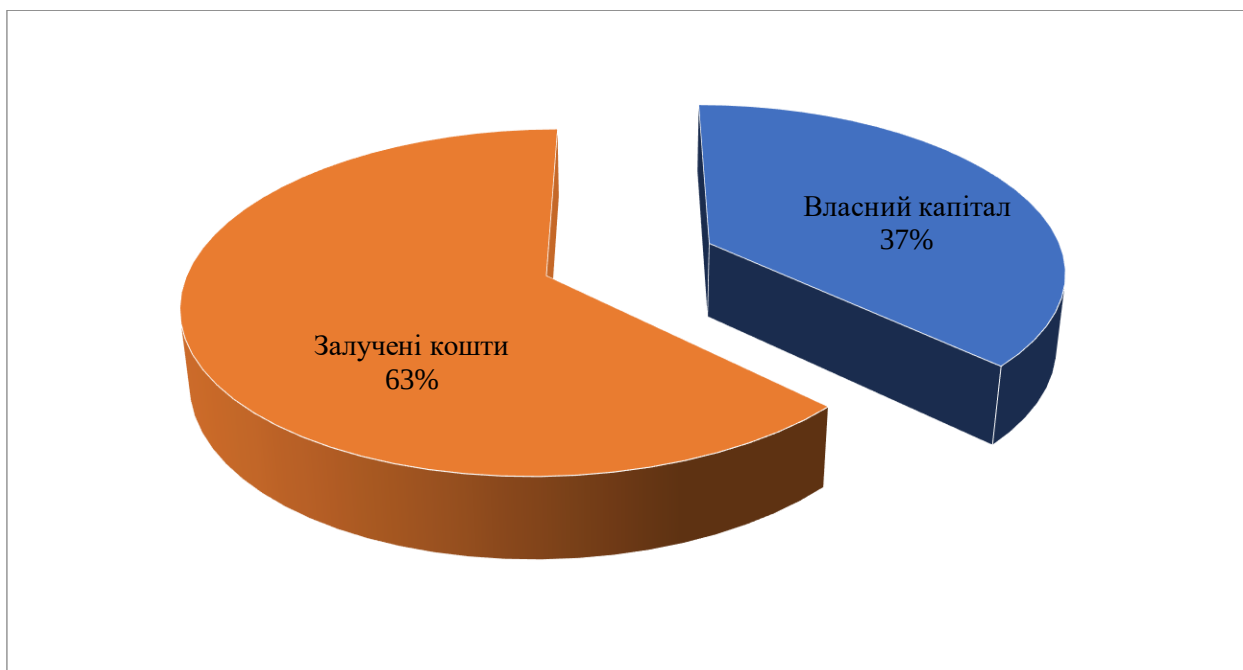


Рис.2.3. Структура коштів ТОВ «ДІЕГО» на кінець 2022 року

Аналіз фінансового стану підприємства слід розпочати з аналізу платоспроможності і ліквідності підприємства (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Агрегований баланс для аналізу ліквідності ТОВ «ДІЕГО» за підсумком роботи за 2022 рік

Актив	На початок року	На кінець року	Пасив	На початок року	На кінець року
A1	28,5	-	П1	968,4	1345,6
A2	501,5	1902,7	П2	-	-
A3	1101,2	3673,6	П3	-	-
A4	14845,2	13224,5	П4	15508,0	17455,2
Баланс	16476,4	18800,8	Баланс	16476,4	18800,8

Проведений аналіз вказує на проблеми з ліквідністю на підприємстві. Наявні грошові кошти, які ви визначили, виявляються недостатніми для вирішення термінових зобов'язань, що може призвести до фінансових труднощів при погашенні кредиторської заборгованості. Зазначені обставини можуть вимагати від підприємства управління ліквідністю та активами, можливо, застосування стратегій залучення додаткового капіталу чи оптимізації умов платежів. Важливо враховувати цю ситуацію при

розробці фінансових стратегій та планів, а також уникати дефолту при нестачі ліквідних коштів.

В даному випадку це був би найбільш ймовірний вихід, тому що кредитів підприємство не залучає (ні довгострокових, ні короткострокових). Хоча підприємство в цілому, можна сказати, забезпечене оборотними коштами, але всі вони мобілізовані дебіторську заборгованість і в активи, які повільно реалізуються.

Але аналізу тільки ліквідних активів підприємства далеко не достатньо для визначення ступеню його ліквідності, тому розрахуємо коефіцієнти ліквідності (див. табл.2.4).

Таблиця 2.4. – Аналіз показників ліквідності ТОВ «ДІЕГО» за підсумком роботи 2022 року

Показники	На початок року	На кінець року
Грошові кошти, тис. грн.	28,5	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	501,5	1902,7
Запаси і затрати, тис. грн.	1101,2	3673,6
Поточні зобов'язання, тис. грн.	9239,2	11777,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	-
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,054	0,16
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,119	0,312

Аналіз з табл.2.4 вказує на недостатній рівень ліквідності підприємства протягом розглянутого періоду. Особливо важливі є ваші спостереження щодо коефіцієнтів поточної і миттєвої ліквідності. За результатами аналізу видно, що коефіцієнт поточної ліквідності на початку року був дуже низьким і з часом зменшився до нуля. Це свідчить про те, що підприємство мало обмежені можливості для погашення короткострокових зобов'язань. Також важливо врахувати, що коефіцієнт миттєвої ліквідності має низьке значення, що може вказувати на труднощі в оплаті кредитів та взятті нових. Збільшення дебіторської заборгованості погіршило цей показник. Ці показники свідчать про фінансові труднощі та потребу в

управлінні ліквідністю для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства.

Висока загальна ліквідність може бути результатом надмірної концентрації грошових та еквівалентних активів, включаючи занадто великі запаси. Підтримка оптимального рівня запасів важлива для забезпечення безперебійного виробництва і вчасного виконання замовлень. Однак надмірні запаси можуть призвести до зайвих витрат на утримання і уповільнення обігу капіталу. Важливо вивчити і оптимізувати управління запасами, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів. Аналіз впливу різних складових загальної ліквідності, таких як запаси, може допомогти приймати рішення для поліпшення фінансового стану підприємства.

Власні обігові кошти підприємства займають одне із значних місць. Цей показник вказує на те, скільки частка власного капіталу спрямована на покриття обігових зобов'язань:

- на початок року: $7237,2 - 9239,2 = -2002,0$ тис.грн.;
- на кінець року: $7023,5 - 11777,3 = -4753,8$ тис.грн.

Це може бути важливим показником для оцінки фінансової стійкості підприємства та його здатності використовувати внутрішні ресурси для фінансування поточної діяльності. Якщо власні обігові кошти великі в порівнянні з необоротними активами, це може свідчити про добру фінансову стійкість підприємства. Однак, важливо також враховувати інші показники та контекст фінансового управління для зрозуміння загального фінансового стану підприємства

Тобто від'ємне значення даного показника, показує що підприємство не має власних коштів на покриття обігових котів. Підприємству необхідно залучати кошти для залучання їх в оборотні кошти.

Ще одним ключовим показником, який відображає фінансову стійкість підприємства, є показник автономії (див. табл. 2.5), що ілюструє ступінь незалежності підприємства від залученого позикового капіталу.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки показника автономії ТОВ «ДІЕГО» за підсумком роботи 2022 року

Показники	На початок року	На кінець року
Власні кошти, тис. грн.	7237,2	7023,5
Загальна сума джерел коштів, тис. грн.	16476,4	18800,8
Коефіцієнт автономії	0,439	0,374

Доля власних коштів у загальній сумі джерел коштів досить висока і на початок року становила 0,439. Але на кінець року трапилось зниження коефіцієнту на 19,95%. Взагалі отримані дані свідчать про високу ступінь незалежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Підприємство не зверталось до короткострокових кредитів. Це можна пояснити високою ставкою обліку Національного банку України та строгими умовами кредитування. Основну частину зобов'язань перед кредиторами складає заборгованість перед постачальниками, що представляє собою комерційний кредит без необхідності надання забезпечення і є практично безкоштовним. Збільшення обсягу цієї заборгованості протягом звітного року свідчить про фінансові труднощі на підприємстві.

Аналіз активів підприємства дозволяє здійснити загальну оцінку змін у вартості всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дає можливість зробити висновок щодо того, які активи були збільшені завдяки відновленим фінансовим ресурсам або які активи зменшились через втрату фінансових ресурсів, чи навпаки.

Аналітичний розрахунок, який відображає зміни та склад активів балансу, приведено у табл.2.6.

З табл. 2.6 видно, що загальна вартість майна підприємства зросла на 2324,4 тис. грн. або 14,11%. Склад майна зазначає наступні зміни: частка необоротних активів зменшилась на 1620,7 тис. грн. (19,76%). Незавершене будівництво у звітному році збільшилося на 101,6 тис. грн. і становило 202,8 тис. грн. Оборотні активи зросли на 3945,1 тис. грн. (19,74%). Проте, важливо зауважити, що це зростання головним чином обумовлене

збільшенням запасів виробництва, готової продукції та товарів (на 2572,4 тис. грн.) і значного збільшення дебіторської заборгованості за товари (на 1401,2 тис. грн.). Це свідчить про низький попит на продукцію, що може бути пов'язано з високою собівартістю. Рекомендується переглянути цінову політику та розглянути можливість надання знижок для стимулювання негайної оплати.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури активу балансу ТОВ «ДІЕГО» за підсумком роботи 2022 року

Розміщення майна	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний період (+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	% до початку року
I. Необоротні активи						
Основні засоби	14744,0	89,49	13021,7	69,26	-1722,3	-20,23
Незавершене будівництво	101,2	0,61	202,8	1,08	+101,6	+0,47
Всього по I розділу	14845,2	90,10	13224,5	70,34	-1620,7	-19,76
II. Оборотні активи						
Виробничі запаси	117,0	0,71	715,8	3,81	+598,8	+3,10
Готова продукція	431,9	2,62	1320,7	7,02	+888,8	+4,4
Товари	552,3	3,35	1637,1	8,71	+1084,8	+5,36
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	500,0	3,03	1617,8	8,60	+1174,6	+5,88
Дебіторська заборгованість по розрахунках:						
- з бюджетом	-	-	56,8	0,30	+56,8	+0,3
- по внутрішніх розрахунках	-	-	101,2	0,54	+101,2	+0,54
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,5	0,009	126,9	0,67	+125,4	+0,66
Грошові кошти та їх еквіваленти	28,5	0,17	-	-	-28,5	-0,17
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Всього по II розділу	1631,2	9,90	5576,3	29,64	+3945,1	+19,74
Баланс	16476,4	100,0	18800,8	100,0	+2324,4	+14,11

Графічне відображення аналізу представлено на рис.2.4-2.5.

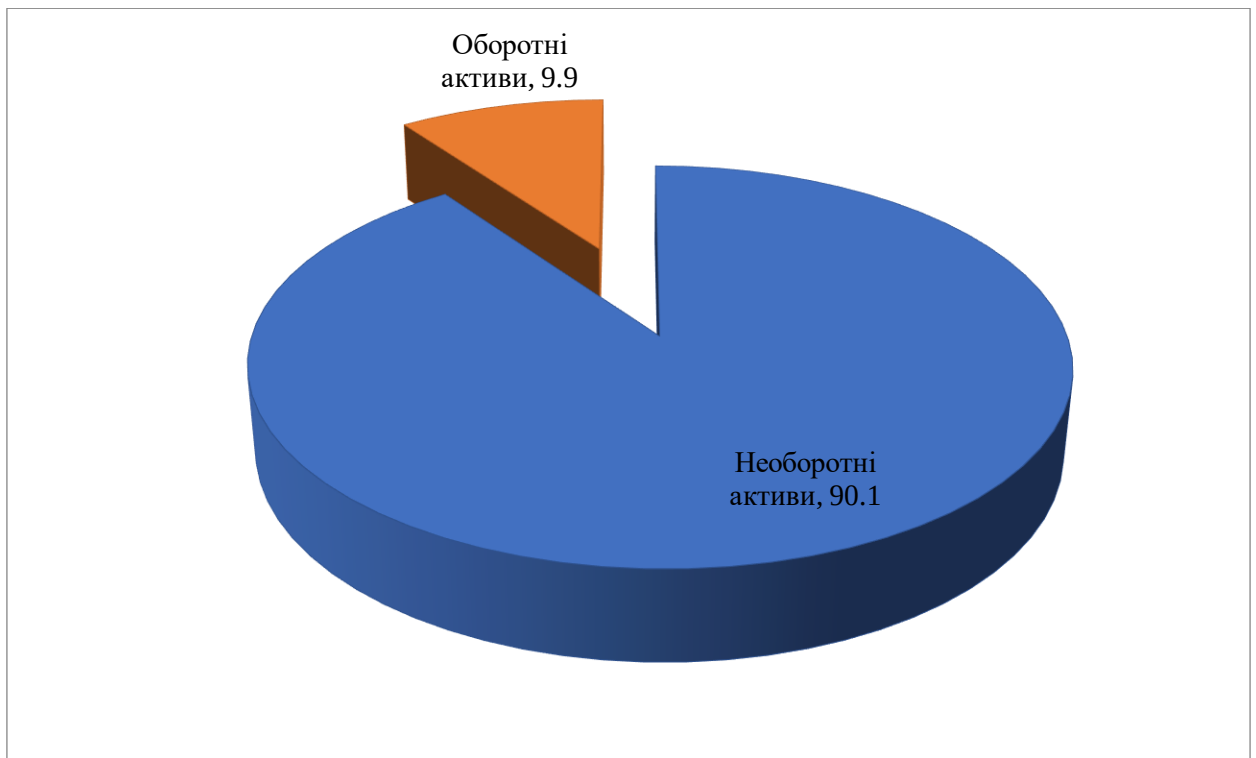


Рис.2.4. Структура активу балансу ТОВ «ДІЕГО» на початок 2022 року

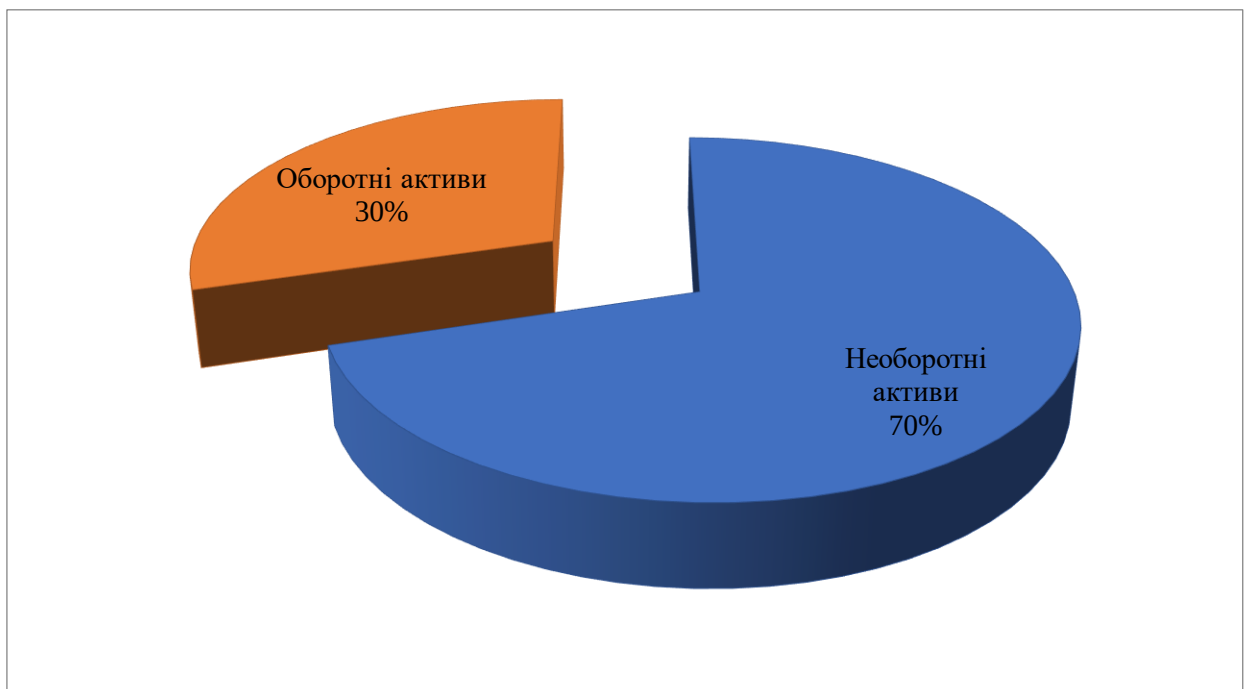


Рис.2.5. Структура активу балансу ТОВ «ДІЕГО» на кінець 2022 року

Також з табл.2.6 видно, що виробничі запаси зросли на 598,8 тис. грн. (3,10%). Розгляд можливості продажу частини виробничих запасів може сприяти збільшенню грошових коштів, особливо з урахуванням того, що

грошові кошти та їх еквіваленти за звітний рік зменшились на 28,5 тис.грн. і на кінець періоду взагалі були відсутні. Додатково, звертаючи увагу на дану таблицю, важливо відзначити збільшення дебіторської заборгованості за товари (на 1174,6 тис.грн.), розрахунків з бюджетом (на 56,8 тис.грн.), внутрішніх розрахунків (на 101,2 тис.грн.) та іншої поточної дебіторської заборгованості (на 125,4 тис.грн.). Ці зміни свідчать про погіршення розрахункової дисципліни та зниження платоспроможності. Зокрема, розгляд можливості скорочення відвантаження продукції може сприяти зменшенню рахунків дебіторів. Заборгованість дебіторів може створювати фінансові труднощі, обмежуючи доступ до необхідних фінансових ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності та виплати заробітної плати. Розподіл коштів між основним та оборотним капіталом показує, що на початок року 90,10% припадає на основний капітал, а на кінець року відбувся перерозподіл коштів в бік зменшення основного капіталу (на 19,76%) та збільшення оборотного (на 14,11%).

Доля кредиторської заборгованості в формуванні оборотного капіталу складала:

- на початок року: $(9239,2 : 1631,2) * 100 = 566,41\%$;
- на кінець року: $(11777,3 : 5576,3) * 100 = 211,20\%$.

Отже, враховуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний 2022 рік була незадовільною. Це обумовлено тим, що частка власного капіталу в структурі пасивів не вистачає для покриття частки необоротних активів в структурі балансу. Незважаючи на наявність значної дебіторської заборгованості, пов'язаної з традиційними труднощами збуту продукції, стан фінансів підприємства залишається нестабільним.

Нестача ліквідних оборотних засобів обумовлена кількома факторами. По-перше, збитковість діяльності підприємства призводить до відсутності достатніх власних ресурсів для самофінансування та забезпечення ліквідності. По-друге, значна частина коштів витрачається на

дебіторську заборгованість, що може відволікати фінансові ресурси від негайних потреб підприємства та призводити до нестачі грошових коштів.

Перш за все, порівняльний аналіз слід доповнити розглядом такого відносного показника, як співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, що розраховується за формулою [16]:

$$K_{\text{спів}} = \frac{KЗ}{ДЗ}, \quad (2.1)$$

де ДЗ - загальна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.;

КЗ - загальна сума кредиторської заборгованості, тис.грн.

Нормативне значення цього показника визначено в межах 1,5–2. Тобто нормальним вважається стан, коли кредиторська заборгованість перевищує дебіторську не більше, ніж у два рази, але не менше, ніж в 1,5 рази.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів і еквівалентів, достатніх для розрахунків з кредиторської заборгованості, що вимагає негайного погашення. Ознаками платоспроможності є наявність грошей у касі та на рахунку в банку, а також відсутність простроченої заборгованості. Причому наявність незначних залишків грошей на банківському рахунку ще не означає, що підприємство неплатоспроможне, бо кошти на поточний рахунок підприємства можуть надійти впродовж кількох днів. Для оцінки платоспроможності складається платіжний баланс.

Оцінка рівня платоспроможності зазвичай проводиться на основі аналізу балансу та враховує ліквідність оборотних коштів. Цей підхід враховує час, необхідний для перетворення активів у готівку, і визначає, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої ресурси для забезпечення своїх платіжних зобов'язань. Аналіз ліквідності дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство може швидко реагувати на фінансові зобов'язання та виконувати свої платежі. Різні коефіцієнти ліквідності, такі

як поточний коефіцієнт, коефіцієнт швидкого обороту та інші, використовуються для цієї оцінки.

Підвищення рівня платоспроможності підприємства залежить від поліпшення результатів його виробничої та комерційної діяльності. Разом з цим надійний фінансовий стан залежить також від раціональної організації використання фінансових ресурсів. Тому в умовах ринкової економіки здійснюється не тільки оцінка активів і пасивів балансу, а також і поглиблений щоденний аналіз стану і використання господарських засобів.

Відомо, що фінансові ресурси — це грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання і спрямовуються на розвиток підприємницької діяльності, утримання об'єктів невиробничої сфери, на споживання і створення резервів [14].

Частина фінансових ресурсів, що йде на фінансування предметів та засобів праці, робочої сили та інших елементів виробництва, складає капітал підприємства у грошовій формі.

Поняття «капітал» має кілька визначень [14; 16; 10]:

- 1) сукупна вартість товарів, майна, інших активів, що використовуються для одержання прибутку;
- 2) у бізнесі — капітал власників (ownness equity);
- 3) сумарні активи компанії (бізнесу) (total assets);
- 4) капітальні активи компанії (capital assets);
- 5) у бухгалтерському обліку — сума, яка інвестована у бізнес;
- 6) грошові кошти, доступні для інвестування або інвестовані;
- 7) дисконтована вартість майбутнього прибутку від інвестицій.

Інвестований капітал — це кошти, які вкладаються в оборот і приносять прибуток інвестору, тобто лише ті кошти, на основі яких формується новостворена вартість [10].

Капітал, що інвестується, після завершення кругообігу повертається до інвестора з прирощеним доходом або збитком.

Капітал може бути підприємницьким та позичковим.

Підприємницький капітал — це вкладення шляхом прямих чи портфельних інвестицій у будь-який проект з метою одержання прибутку чи прав управління або того та іншого разом [10].

Позичковий капітал представляє собою грошові кошти, які надаються в борг на умовах повернення із сплатою відсотків. Це може бути у формі кредитів, облігацій або інших фінансових інструментів, що зобов'язують позичальника здійснити повернення позичених коштів у певний термін із виплатою відсотків за користування цим капіталом. Позичковий капітал може бути джерелом фінансування для різних видів діяльності та розвитку підприємства [10].

Отже, аналізуючи вищесказане, необхідно проаналізувати показники платоспроможності підприємства (див. табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності ТОВ «ДІЕГО» за підсумком роботи 2022 року

Показники	На початок року	На кінець року
Поточний або загальний коефіцієнт покриття	0,119	0,312
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	18,42	6,19

Аналіз таблиці 2.7 вказує на те, що загальний коефіцієнт покриття підприємства за розглянутий період залишався на високому рівні та відповідав нормативним вимогам, навіть перевищуючи їх. Наприкінці звітної періоду кожна гривня короткострокових зобов'язань підприємства мала покриття від 0,119 гривні поточних активів на початку до 0,312 гривні на кінець періоду. Важливо зазначити також відзначену тенденцію до зменшення цього показника, оскільки він зменшився на 197,58% наприкінці періоду. Велике перевищення обсягу кредиторської заборгованості над дебіторською може свідчити про труднощі в реалізації продукції та проведенні розрахунків з постачальниками.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «ДІЕГО» не володіє достатньою ліквідністю і платоспроможністю. Брак ліквідних коштів

унеможливилює покриття короткострокових зобов'язань. Більшість фінансових ресурсів підприємства знаходиться в виробничих запасах та затратах, які є менш ліквідними активами і утруднюють забезпечення високого рівня платоспроможності підприємства.

Вивчення коефіцієнта фінансової стійкості та співвідношення залучених і власних коштів є значущим аспектом економічного аналізу. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки коефіцієнту фінансової стійкості та коефіцієнту співвідношення залучених і власних коштів ТОВ «ДІЕГО»

Показники	На початок року	На кінець року
Власні кошти, тис. грн.	7237,2	7023,5
Позичені кошти, тис. грн.	9239,2	11777,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,60
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,56	0,63

Отже, коефіцієнт фінансової стійкості підприємства не відповідає нормативному значенню, і різке зниження цього показника в кінці року обумовлене підвищенням обсягу позикових коштів майже в 1,13 рази. Згідно з даними табл.2.8, на кожен гривню вкладених в активи підприємства власних коштів на початку року припадало 56 копійок позикових коштів, на кінець року – 63 копійки. Таким чином, рівень фінансової залежності підприємства від позикових коштів підвищився.

З метою визначення рівня фінансової стійкості підприємства оцінимо також показники, які характеризують забезпеченість запасів і затрат відповідними джерелами їх фінансування (див. табл.2.9, рис.2.6).

Як видно з даних табл.2.9 та графічного відображення на рис.2.6, на підприємстві в звітному році спостерігалася нестача коштів для формування запасів і затрат. Це спричинено недостатнім обсягом власних обігових коштів та повною відсутністю в підприємства довгострокових кредитів. Протягом року загальна нестача джерел фінансування скоротилася з 4210,8

тис. грн. до 4856,5 тис. грн. Але не слід трактувати це явище як позитивну тенденцію, оскільки дане скорочення спричинене, значною мірою, збільшенням кредиторської заборгованості. У випадку одночасної вимоги погашення боргу з боку кредиторів підприємство опиниться в дуже скрутному становищі.

Таблиця 2.9 – Зведена таблиця показників, які характеризують забезпеченість запасів і затрат відповідними джерелами їх формування ТОВ «ДІЕГО», тис. грн.

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, -)
Джерела формування власних обігових коштів	7237,2	7023,5	-213,7
Необоротні активи	14845,2	13224,5	-1620,7
Власні обігові кошти	-7608,0	-6201,0	+1407,0
Довгострокові пасиви	-	-	-
Власні та довгострокові позикові джерела формування запасів і затрат	-7608,0	-6201,0	+1407,0
Короткострокові пасиви	4499,2	5018,1	+518,9
Загальна величина джерел формування запасів і затрат	-3108,8	-1182,9	+1925,9
Загальна величина запасів	1101,2	3673,6	+2572,4
Надлишок (+) або нестача (-) власних джерел формування запасів і затрат	-8709,2	-9874,6	-1165,4
Надлишок (+) або нестача (-) власних та довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат	-8709,2	-9874,6	-1165,4
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини джерел формування запасів і затрат	-4210,0	-4856,5	-646,5

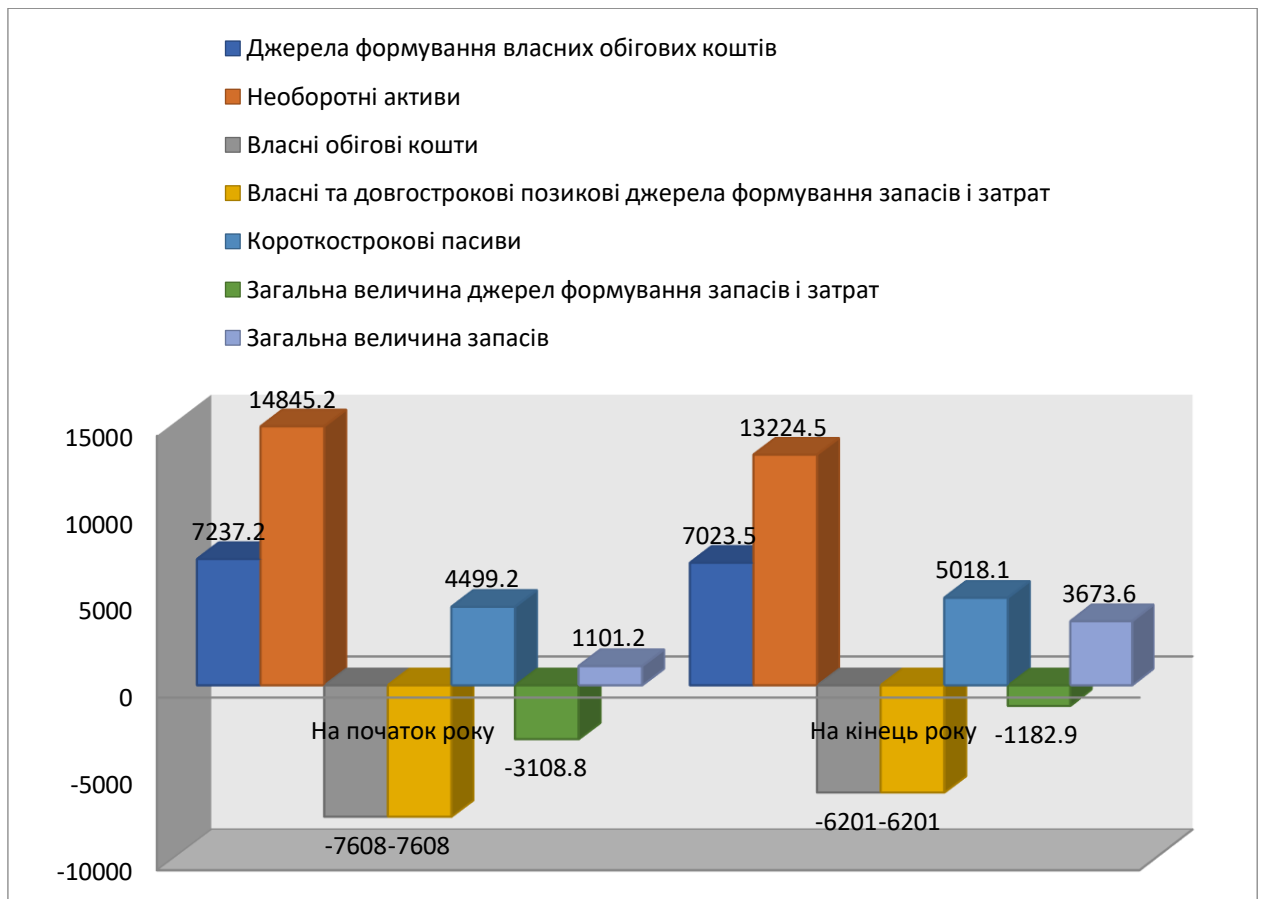


Рис.2.6. Динаміка забезпеченості запасів і затрат відповідними джерелами їх формування ТОВ «ДІЕГО», тис.грн.

Висновок може бути наступним: ТОВ «ДІЕГО» має нестійке фінансове становище. З одного боку, підприємство має достатньо високу частку власних коштів у загальній сумі джерел їх формування. Однак, з іншого боку, цих коштів не вистачає для того, щоб повністю забезпечити виробничі запаси та затрати підприємства. Це свідчить про можливі труднощі у фінансовому управлінні та потребу у покращенні ліквідності та ефективності використання фінансових ресурсів.

2.3. Визначення та ідентифікація ризиків підприємства

Відповідно до теорії організації роботи з ризиками проведемо аналіз ризиків ТОВ «ДІЕГО» і відобразимо це в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Збитки ТОВ «ДІЕГО» за 2021-2022 роки

Опис збитків	Фактор ризику	Джерело (макро-, мікро-, внутрішнє середовище)	Розмір збитків, тис.грн.
Виробництво			
1. Витрати на усунення браку	Порушення технології	Внутрішнє середовище	12523
2. Штрафи за несвоєчасне виконання робіт	Нестача виробничого персоналу	Внутрішнє середовище	3000
3. Втрати від подовження термінів виробництва	Незадовільна підготовка виробництва	Внутрішнє середовище	12637
4. Перевитрати на оплату праці	Слабка організація робіт	Внутрішнє середовище	3083
5. Простої	Неритмічність завантаження	Мікросередовище	1232
Фінанси			
6. Витрати на сплату додаткових процентів за користування кредитом	Перевищення запланованих темпів інфляції	Макросередовище	143
7. Виплата штрафів кредиторам	Несвоєчасні платежі	Внутрішнє середовище	5
8. Витрати на кредитування дефіциту обігових коштів	Несвоєчасні надходження від дебіторів	Мікросередовище	1455
Збут			
9. Неотримання доходу за додаткові роботи	Несвоєчасне оформлення	Мікросередовище	2000
10. Відмова замовника від контракту	Несвоєчасне виконання договору	Мікросередовище	56736
11. Відмова замовника від прийняття робіт	Неякісне юридичне забезпечення	Внутрішнє середовище	467
12. Неритмічне завантаження існуючих потужностей	Погана інформованість про потреби виробництва, відсутність потрібних пропозицій на ринку	Внутрішнє середовище Мікросередовище	
ВСЬОГО:			93281

Тепер виявимо основні фактори комерційних ризиків і сформулюємо їх по видам (див. табл.2.11).

Тепер проведемо аналіз особливостей прояву наявних комерційних ризиків в ТОВ «ДІЕГО», для цього проведемо оцінку ризиків, тобто

визначимо ймовірність того, що вони відбудуться і якість управління цими видами ризиків.

Таблиця 2.11 – Матриця ризик-аналізу

Джерела ризиків (за основними підрозділами)	Макросередовище						Мікросередовище			Внутрішнє середовище				
	політичні	економічні	природні	культурні	демографічні	наук-технічні	конкуренція	споживачі	постачальники	дирекція	маркетинг	виробництво	персонал	фінанси
Дирекція													ДР-1 ДР-2	
Виробництво			ВР-1			ВР-2					ВР-3		ВР-4	ВР-5
Фінанси	ФР-1	ФР-2						ФР-3	ФР-4			ФР-5		
Маркетинг	МР-1						МР-2	МР-3	МР-4					
Основні фонди			РФ-1											
Якість												ЯР-1		
Юридичний														ЮР-1

Ця трьохступенева дев'ятибальна шкала використовується для оцінки наслідків подій, їх імовірності та якості управління. Оцінки можуть бути надані наступним чином:

1. Наслідки подій:

- малосерйозні: 1-3 бали,
- помірні: 4-6 балів,
- серйозні: 7-9 балів.

2. Імовірність події:

- низька імовірність: 1-3 бали,
- середня імовірність: 4-6 балів,
- висока імовірність: 7-9 балів.

3. Якість управління:

- низька якість: 7-9 балів,
- середня якість: 4-6 балів,
- висока якість: 1-3 бали.

Застосування цієї шкали дозволяє оцінити та класифікувати різні аспекти подій і управлінських рішень, надаючи зрозумілу кількісну характеристику їх наслідків, імовірності та якості управління.

Результати оцінки комерційних ризиків наведено у табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Підсумкова таблиця виявлених комерційних ризиків

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку, тис. грн.	Фактор ризику	Бальна оцінка ризику			
				Ймовірності події	Наслідків події	Якості управління ризиком	інтегральна оцінка (5+6+7)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДР-1	Втрати від низької якості системи управління	1000	Низька кваліфікація управлінського персоналу	9	1	7	17
ДР-2	Втрати від неналежного виконання управлінських рішень	1000	Низька дисципліна	9	1	7	17
ВР-1	Ризик зменшення обсягів виконуваних робіт	1000	Особливо несприятливі погодні умови	4	1	9	14
ВР-2	Ризик втрати конкурентоспроможності за строками виконання ремонту	2000	Відставання у технічних інноваціях від конкурентів	7	2	7	16
ВР-3	Ризик простою	1000	Неритмічне завантаження виробництва	7	1	5	13
ВР-4	Ризик врати доходу через брак виробничого персоналу	6000	Недостатня кількість виробничого персоналу	8	6	7	21
ВР-5	Ризик санкцій за несвоєчасне виконання робіт	1000	Страйки виробничого персоналу через борги із заробітної плати	7	1	5	13
ФР-1	Ризик підвищення податкових витрат	1770	Відміна пільги із податку на землю	7	2	9	18
ФР-2	Ризик підвищення фінансових витрат	750	Підвищення ставки кредитування на 5%	7	1	9	17
ФР-3	Ризик втрат через неоплату робіт	1000	Незадовільна сплатоспроможність споживачів	5	1	5	11
ФР-4	Ризик втрат через постачальників	1000	Несвоєчасна або неякісна поставка	3	1	5	9
ФР-5	Ризик понаднормативних змінних витрат	1000	Низька якість планування та контролю у виробництві	8	1	5	14

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
МР-1	Ризик втрат від зменшення обсягу ринку	10000	Введення несприятливих правил митного оформлення	1	7	9	17
МР-2	Ризик втрат від зменшення частки на ринку	2500	Непередбачувані дії з боку конкурентів	2	3	7	12
МР-3	Ризик відмови споживачів від замовлень	2500	Висока ціна	5	3	5	13
МР-4	Ризик погіршення платіжних умов та зміни цін	2500	Погіршення ситуації на ринку, несвоєчасна оплата	5	3	6	14
РФ-1	Ризик втрати або псування ОФ	100000	Природні катаклізми	1	9	9	19
ЯР-1	Ризик втрат від браку	2500	Недоліки у технологічному супроводженні та слабкий контроль	6	3	5	14
ЮР-1	Ризик втрат від санкцій за несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань	2000	Нестача коштів для виконання всіх зобов'язань	9	2	5	16

Тепер проведемо ранжування ризиків, їх відбір і складемо карту ризиків.

Розрахуємо коефіцієнти значущості груп факторів:

1) всі збитки компанії за попередні три роки дорівнюють 93281 тис.грн.;

2) збитки, обумовлені дією макроекономічних чинників – 143 тис.грн. або 0,0015;

3) збитки, обумовлені дією мікроекономічних чинників – 61423 тис.грн. або 0,7;

4) збитки, обумовлені дією внутрішньоорганізаційних чинників – 31715 тис.грн. або 0,3.

Оберемо комерційні ризики, виходячи із принципу Парето, враховуючи їхні найвищі підсумкові оцінки (див. табл.2.13).

Складемо карту ризиків, враховуючи 20% ризиків з найбільшими значеннями підсумкової оцінки (див. табл.2.14).

Таблиця 2.13 – Підсумкова оцінка та ранжування комерційних ризиків

Найменування ризику	Інтегральна оцінка	Джерело ризику	Коефіцієнт значущості	Підсумкова оцінка
Втрати від низької якості системи управління	17	Внутрішнє середовище	0,3	5,1
Втрати від неналежного виконання управлінських рішень	17	Внутрішнє середовище	0,3	5,1
Ризик зменшення обсягів виконуваних робіт	14	Макросередовище	0,0015	0,021
Ризик втрати конкурентоспроможності за строками виконання ремонту	16	Макросередовище	0,0015	0,024
Ризик простою	13	Внутрішнє середовище	0,3	3,9
Ризик врати доходу через брак виробничого персоналу	21	Внутрішнє середовище	0,3	6,3
Ризик санкцій за несвоєчасне виконання робіт	13	Внутрішнє середовище	0,3	3,9
Ризик підвищення податкових витрат	18	Макросередовище	0,0015	0,027
Ризик підвищення фінансових витрат	17	Макросередовище	0,0015	0,026
Ризик втрат через неоплату робіт	11	Мікросередовище	0,7	7,7
Ризик втрат через постачальників	9	Мікросередовище	0,7	6,3
Ризик понаднормативних змінних витрат	14	Внутрішнє середовище	0,3	4,2
Ризик втрат від зменшення обсягу ринку	17	Макросередовище	0,0015	0,026
Ризик втрат від зменшення частки на ринку	12	Мікросередовище	0,7	8,4
Ризик відмови споживачів від замовлень	13	Мікросередовище	0,7	9,1
Ризик погіршення платіжних умов та зміни цін	14	Мікросередовище	0,7	9,8
Ризик втрати або псування ОФ	19	Макросередовище	0,0015	0,029
Ризик втрат від браку	14	Внутрішнє середовище	0,3	4,2
Ризик втрат від санкцій за несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань	16	Внутрішнє середовище	0,3	4,8

Таблиця 2.14 – Карта комерційних ризиків

Висока	---	---	---
Середня			ВР-4
Низька	МР-2, ФР-4	МР-4, МР-3, ФР-3	---
Серйозність наслідків	Низька	Середня	Висока
Імовірність події			

Згідно з табл.2.14, ТОВ «ДІЕГО» може розглядати різні методи управління комерційними ризиками в залежності від їхнього виду. Таким чином, підприємство може вибрати один із наступних методів управління комерційними ризиками:

- 1) уникнення ризиків або відмова від них;
- 2) прийняття ризиків на себе;
- 3) запобігання збиткам;
- 4) зменшення розміру збитків;
- 5) страхування;
- 6) самострахування;
- 7) передача ризиків (відмінно від страхування).

Отже, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що ТОВ «ДІЕГО» зараз перебуває в певній кризі, що характеризується насамперед тяжким фінансовим становищем. На підприємство, що вже перебуває в кризі, впливають різні види ризиків, які позначаються на найважливіших областях діяльності підприємства – виробничій, збутовій, комерційній й інших. Робота з ризиками на підприємстві практично не здійснюється, а наявні комерційні ризики не ідентифікуються відповідно правил і не враховуються при прийнятті управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Другий розділ дипломної роботи присвячений аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "ДІЕГО". Зазначено, що підприємство спеціалізується на реалізації дрібного та середнього опту товарів споживчого призначення. До асортименту продукції входять такі товари, як одноразовий посуд, серветки, пакети для сміття та інші.

Автором проведено аналіз фінансового стану підприємства і зроблено акцент на аналізі основних техніко-економічних характеристик підприємства, аналізі складу та структури джерел коштів, аналізі ліквідності та платоспроможності підприємства, аналізі динаміки показника автономії, аналізі складу та структури активу балансу підприємства, аналізі динаміки

коефіцієнту фінансової стійкості та коефіцієнту співвідношення залучених і власних коштів.

Після проведених аналітичних досліджень, що стосуються фінансової діяльності ТОВ «ДІЕГО», встановлено, що фінансовий стан підприємства є нестійким. З одного боку, в підприємства є висока частка власних коштів серед загальних джерел формування, але з іншого боку, ці ресурси недостатньо, щоб покрити витрати на виробничі запаси та інші затрати.

Також була проведена оцінка та аналіз комерційних ризиків, з якими стикається підприємство. Була складена карта ризиків для даного підприємства, оскільки в даний момент управління ризиками на підприємстві практично не відбувається, існуючі ризики не ідентифікуються та не враховуються при ухваленні управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методи стратегічного та тактичного управління комерційними ризиками підприємства

Підприємець сучасності - це суб'єкт, який активно здійснює відбір методів для зниження ризику, зосереджуючи особливу увагу на двох основних напрямках: уникненні можливих ризиків та зменшенні впливу ризику на результати виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Перший напрямок передбачає активні кроки з уникнення будь-якого ризику, що може виникнути в ході діяльності підприємства. Рішення щодо уникнення комерційного ризику може бути прийняте на етапі попереднього планування або пізніше, через відмову від конкретного виду діяльності, у якому підприємство бере участь.

Для оцінки міри комерційного ризику пропонується застосовувати два основних методи: статистичний і експертний.

Статистичний метод використовує прийоми математичної статистики, такі як розрахунок варіації, дисперсії і стандартного відхилення на основі фінансово-господарських показників підприємства. Серед таких показників використовують відношення прибутку до витрат або інвестицій (рентабельність).

Статистичний метод, хоча відносно точний, вимагає значної кількості ретроспективних даних і не враховує різких змін у інвестиційній політиці підприємства та впливу зовнішніх факторів. Для подолання цих обмежень використовується експертний метод, який ґрунтується на усередненні експертних оцінок ризику. Зазвичай цей метод визначає вірогідні, малоймовірні і випадкові групи ризикових чинників. Обставини, які добре відомі та очікувані підприємцем, відносяться до вірогідних, тоді як чинники

з малою ймовірністю включають в себе відомі фактори, ймовірність появи яких дуже мала. Групою випадкових чинників вважаються ті, які не були враховані експертами. Під час аналізу експерти можуть надавати оцінки ймовірності виникнення різних втрат (в грошовому або процентному вираженні) та ступеня вірогідного ризику. За мірою ризику виділяють: допустимий ризик (ймовірність втрати прибутку); критичний ризик (ймовірність втрати прибутку та часткового невиходу на прибуток); катастрофічний ризик (можливість банкрутства).

Практика показує, що для визначення міри ризику найнадійніше використовувати комбінацію статистичного і експертного методів.

Отже, для зниження рівня вірогідного ризику в ТОВ «ДІЕГО» та одночасного досягнення поставлених цілей рентабельності, рекомендується вжити наступні заходи:

1. Знаходження партнерів, які мають доступ до інформації про ринок і достатні фінансові ресурси. У разі успіху може виникнути потреба у розподілі частки прибутку.
2. Залучення експертів-консультантів із зовнішньої сфери для проведення науково обґрунтованих прогнозів змін у цінах, попиті та стратегіях конкурентів.
3. Утворення спеціального резервного фонду, фінансованого з частки прибутку, для самострахування.
4. Передача частини ризику іншим особам та організаціям через страхування торговельного бізнесу.

На сьогоднішній день існує значна кількість приватних страхових компаній, які, завдяки частково створеній законодавчій базі, займаються страхуванням комерційних операцій, вантажів та інших ризиків, таких як пожежі, грабежі і втрати матеріальних цінностей.

У сучасній ринковій економіці широко використовується метод хеджування як засіб зниження ризику. В широкому контексті хеджування включає створення зустрічних вимог і зобов'язань, таких як валютні,

комерційні або кредитні, для управління ризиками. При укладенні ф'ючерсних контрактів і опціонів хеджування виступає як форма страхування цін та прибутку від небажаного зниження для продавця або невідповідного для покупця підвищення цін. Це дозволяє згладжувати різкі коливання цін.

Для зменшення комерційних ризиків рекомендується утворювати партнерства з потужними та передовими вітчизняними компаніями, активно залучати державну підтримку, розглядати можливість перетворення на філію великих вітчизняних підприємств та інші заходи. Отже, для зниження та попередження ризиків ТОВ "ДІЕГО" слід реалізовувати заходи, які вказані на рис. 3.1.

Диверсифікація виробництва

- Розширення за допомогою нових технологій та розширення асортименту продукції

Диверсифікація постачання

- Розгляд можливостей для отримання ресурсів від різних постачальників

Моніторинг економічної інформації

- Постійний збір даних про потенційних постачальників, включаючи їхні технологічні нововведення

Розвиток зв'язків

- Встановлення некомерційних зв'язків із поточними та майбутніми постачальниками ресурсів, активне утримання особистих контактів

Інвестування в постачальників

- Придбання акцій підприємств-постачальників для укріплення співпраці

Створення страхових резервів

- Формування фінансових запасів для основних комплектуючих товарів з метою забезпечення надійності постачань

Рис.3.1. – Пропоновані заходи для зниження та запобігання ризикам в діяльності ТОВ «ДІЕГО»

З метою мінімізації ризиків у сфері постачання та збуту ТОВ «ДІЕГО» пропонується вживати наступні заходи:

1. Диверсифікація постачання: Розгляд можливостей отримання ресурсів від різних постачальників.
2. Розширення складу постачальників: Залучення нових постачальників для розширення бази постачань.
3. Створення фінансових резервів: Формування фінансових запасів для забезпечення фінансової стійкості під час можливих труднощів.
4. Участь постачальників в прибутках: Залучення традиційних постачальників до діяльності підприємства через укладання договорів участі в прибутках або придбання частини акцій.
5. Створення страхових запасів: Формування резервів найважливіших матеріалів для забезпечення неперервності виробництва.
6. Планування в умовах пошуку альтернативних постачальників: Розробка стратегій функціонування підприємства в умовах пошуку нових постачальників.
7. Регіональні системи страхування: Створення та використання регіональних систем страхування господарсько-комерційних операцій і засобів перестрахування.
8. Участь банків і страхових компаній: Залучення банків та страхових компаній як гарантів угод.
9. Розвиток заставних операцій: Використання заставних операцій для забезпечення фінансової стійкості.
10. Диверсифікація виробництва: Розширення асортименту виробництва для зменшення залежності від конкретного продукту чи послуги.
11. Маркетингові заходи: Активне використання всіх видів та форм маркетингу для збільшення обсягів продажів.
12. Покращення якості продукції: Вдосконалення технологічних процесів та контролю за якістю продукції.
13. Розробка довготермінової стратегії: Розробка планів виробництва та маркетингових досліджень на тривалий період.

14. Використання гнучких технологій: Освоєння та використання технологій, що дозволяють швидко переорієнтуватися на виробництво інших видів продукції.

15. Прогнозування цін: Аналіз та прогнозування динаміки цін для вдосконалення цінової політики.

16. Попередня оплата: Узгодження часткової або повної передоплати для зменшення фінансового ризику.

17. Системи контролю за виконанням договорів: Впровадження та підтримка систем контролю за виконанням угод для забезпечення дотримання умов співпраці.

Ми рекомендуємо розробити стратегію техніко-технологічного розвитку та безпеки для ТОВ «ДІЕГО». Основний акцент повинен бути зроблений на постійному удосконаленні технологічної бази, вдосконаленні технологічної культури та культури праці. Крім того, рекомендується проводити науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки з метою зменшення виробничого ризику на підприємстві.

Наступним важливим видом комерційного ризику для ТОВ «ДІЕГО» є кредитні ризики. Для прийняття рішення про надання кредиту чи відмову позичальнику, кредитне управління банку має завдання отримати докладну інформацію щодо кредитоспроможності клієнта. На основі цієї інформації банк формує висновок щодо відповідності умов кредитного договору та захищеності банку і його вкладників. Також, банк повинен оцінити свою здатність ефективно та вчасно відновити свої кошти у випадку порушення умов угоди, мінімізуючи фінансові втрати. Ключовим фактором визначення рівня кредитного ризику є оцінка кредитоспроможності та платоспроможності підприємства.

При проведенні оцінки ризиків важливо враховувати всі фактори та їх важливість у загальному контексті. Встановлення середнього рівня ризику є фундаментом для прийняття відповідного рішення, такого як проведення додаткових маркетингових досліджень чи обмеження інвестицій.

Отже, вибір стратегії управління комерційним ризиком може базуватися на таких підходах:

1. Мінімізація рівня максимальних можливих втрат (застосування правила міні-макса).
2. Мінімізація ризику, пов'язаного з найбільш ймовірними подіями.
3. Максимізація ризику для досягнення бажаного результату (стратегія азарту).
4. Знаходження компромісу між максимальним і мінімальним рівнями втрат.
5. Максимізація корисного ефекту, призводить до максимального (іноді середнього) результату.
6. Максимізація очікуваного значення результату.

Ці стратегії можуть варіюватися в залежності від конкретних умов і завдань підприємства.

На практиці широко використовуються різні моделі для оцінки ризиків, зокрема, отримали поширення модифіковані підходи до оцінки фінансового стану підприємства. Один із таких методів включає встановлення нормативу ризику, а потім порівняння фактичних показників з нормативними, щоб визначити ризикованість конкретної діяльності чи рішення. Однією з відомих моделей для оцінки фінансового стану компанії є скоригована Модель Z-рахунки Альтмана.

$$Z_f = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5. \quad (3.1)$$

У вказаній моделі Z-рахунки Альтмана п'ять фінансових показників позначаються наступним чином:

- X₁: відношення оборотного капіталу до суми активів фірми;
- X₂: відношення нерозподіленого доходу до суми активів;
- X₃: відношення операційних доходів до суми активів;

X4: відношення ринкової вартості акцій фірми в загальній сумі заборгованості;

X5: відношення суми продажів до суми активів.

Z-рахунок за п'ятифакторною моделлю Альтмана враховує п'ять ключових характеристик підприємства, що відображають його фінансовий стан і включають ліквідність, оборотність, структуру капіталу та швидкість накопичення (приросту) власного капіталу. Ці показники дозволяють отримати комплексний вигляд на фінансовий ризик та стійкість підприємства.

Розрахуємо п'ятифакторну модель Z-Альтмана для ТОВ «ДІЕГО» за попередні роки – це 2021 і 2022 роки, і зведемо це в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок коефіцієнтів п'ятифакторної моделі Альтмана – Z-моделі

Коефіцієнт	2021 рік	2022 рік
X1	0,83	0,78
X2	0	0,011
X3	0,12	0,1
X4	4,78	3,74
X5	0,38	0,58
Z	4,641	4,105

В залежності від значення Z-рахунку оцінка ймовірності банкрутства підприємства за окремою шкалою в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Шкала ймовірностей моделі Z-Альтмана

Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
$Z < 1,8$	Дуже висока
$1,8 < Z < 2,7$	Висока
$2,7 < Z < 2,9$	Ймовірна
$Z > 2,9$	Дуже низька

Згідно з шкалою оцінки ймовірності банкрутства, яка наведена у табл.3.2, та враховуючи дані з табл.3.1, можна зазначити, що ТОВ "ДІЕГО" не зазнає загрози банкрутства, і підприємство характеризується стабільним

положенням на ринку. Оскільки Z-коефіцієнт перевищує 3, це свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства. У 2021 році спостерігалось певне зниження Z-коефіцієнта, проте це є незначним і не суттєво впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Отже, у випадках, коли ТОВ «ДІЕГО» впроваджує на ринок нові види продукції в декількох модифікаціях, необхідно оцінювати кожен з них з точки зору вигідності для підприємства. Критерієм такого вибору стає ризик, пов'язаний з впровадженням нового продукту, і його порівняння з очікуваними доходами.

В сукупності різних підходів до оцінки ризику одним з простих і надійних методів є використання статистичної характеристики, такої як стандартне відхилення. Цей підхід базується на трьох оцінках (песимістична, нормальна і оптимістична) для нового товару та очікуваного прибутку. Давайте спробуємо визначити стандартне відхилення для введення на ринок нових товарів А і Б (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вихідна інформація для визначення комерційного ризику від впровадження нових товарів

Товар	Оцінка можливого результату	Запроектований дохід, грн.	Значення ймовірності	Можливий дохід, грн.
Товар А	Песимістична	100	0,20	20
	Стримана	333	0,60	200
	Оптимістична	500	0,20	100
Всього			1,00	320
Товар Б	Песимістична	80	0,25	20
	Стримана	300	0,50	150
	Оптимістична	600	0,25	150
Всього			1,00	320

Рівень ризику визначається за стандартним відхиленням [4]:

$$Q = \sqrt{\sum (E-E_c) * P} \quad (3.2)$$

де Е - запроектований дохід;

Ес - середній очікуваний (можливий) дохід;

Р - значення коефіцієнта ймовірності.

Звідси можна визначити середній очікуваний (можливий) дохід для товарів А і Б за допомогою вказаних значень коефіцієнтів ймовірності. Отже, середній очікуваний (можливий) дохід для товару А дорівнює 127Е, а для товару Б - 185Е.

З наведеного випливає, що товар А є більш вигідним для впровадження, оскільки рівень ризику його впровадження є меншим. Однак для конкретного виробника вигідність нового товару визначається не лише ступенем ризику, але й очікуваним доходом. Тому логічним є порівняння очікуваного доходу з можливим ризиком, тобто встановлення співвідношення між ризиком і доходом. З цією метою може бути застосований коефіцієнт варіації [5]:

$$V = \frac{\text{стандартне відхилення}}{\text{стандартизований дохід}} \quad (3.3)$$

Відповідно до поставленої умови, це відношення для товару А і Б дорівнює: $V_A = 0,39$; $V_B = 0,58$. Згідно з наданими значеннями коефіцієнтів ймовірності, для товару А ймовірність ризику менше, ніж для товару Б. Це означає, що на одиницю доходу виробника товару А приходить менше ризику порівняно з товаром Б. Таким чином, з економічної точки зору, товар А може вважатися вигіднішим для виробника, оскільки знижується ймовірність виникнення ризикованих ситуацій.

Для того, щоб повністю визначитися з методами управління комерційними ризиками проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ДІЕГО».

Аналіз факторів зовнішнього середовища, що мають прямий вплив на діяльність, включає наступне:

- конкуренти представляють нестійке становище, завдаючи постійної загрози перехоплення замовлень,

- замовники характеризуються недостатнім попитом, що ускладнює ритмічне завантаження виробничих потужностей,

- постачальники впливають негативно через жорсткі умови розрахунків, відсутність відстрочок платежу та часті зміни цін на матеріали,

- посередники мають позитивний вплив, сприяючи поповненню портфеля замовлень,

- державні органи впливають негативно через жорстку податкову політику, відсутність пільг, законодавчо гарантовані даній галузі, нарахування штрафів і спроби втручання в процес управління підприємством.

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу включає наступне:

- політичні фактори мають нейтральний вплив,

- демографічний фактор також має нейтральний вплив,

- географічний фактор впливає позитивно, оскільки завод розташований у вигідному географічному положенні,

- економічні фактори впливають негативно.

Аналіз факторів внутрішнього середовища включає таке:

- організація має негативний вплив через відсутність надійної середньої ланки керівників, що може призводити до неефективного господарювання, перевитрат, браку і зриву термінів виконання робіт,

- виробничі потужності мають позитивний вплив, оскільки незайняті площі можна використовувати для розгортання інших виробництв або передачі їх в оренду,

- фінансовий стан негативно впливає через відсутність достатніх коштів для вчасних розрахунків з постійними підрядниками та постачальниками,

- кадри мають негативний вплив через іноді недостатню кваліфікацію робочих,

– маркетингова діяльність розвинена.

Відобразимо вищезазначене у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДІЕГО» (strengths - сила, weaknesses - слабкості, opportunities - можливості, threats - небезпеки)

<i>Слабкі сторони</i>	<i>Сильні сторони</i>
1. Брак масштабних інвестицій	1. Висока якість виконуваних робіт
2. Залежність від зовнішнього фінансування	2. Вигідне географічне розташування
3. Недостатня кількість виробничого персоналу	3. Позитивний імідж на ринку
4. Низький рівень організації виробництва	4. Велика виробнича потужність
5. Брак оборотних коштів	
<i>Можливості</i>	<i>Небезпеки</i>
1. Нарощування чисельності виробничого персоналу	1. Продовження падіння попиту на ринку, або відсутність росту
2. Поліпшення стану з обіговими коштами, залучення інвестицій	2. Загострення нестачі обігових коштів, відмова кредитних установ у фінансуванні
3. Відмова від посередників	3. Втрата виробничого персоналу через несвоєчасну виплату заробітної плати
4. Отримання довгострокових контрактів	4. Звернення стягнення кредиторами на майно підприємства
5. Зниження витрат, оптимізація чисельності адміністративного персоналу	

Після проведення SWOT-аналізу ТОВ «ДІЕГО», можна зробити висновок, що підприємство має переважно слабкі сторони, але водночас володіє певними можливостями та виробничим потенціалом. Однак економічні показники, такі як брак обігових коштів, значна кредиторська заборгованість, високий рівень витрат та фінансові труднощі, свідчать про те, що підприємство стикається із серйозними проблемами. Розв'язання цих проблем стане критичним для подальшого існування та розвитку компанії.

Управління комерційними ризиками на підприємстві характеризується фрагментованим підходом, який переважно використовується у виробничій та фінансовій сферах. Процес прийняття рішень базується на суб'єктивній оцінці обставин особами, які приймають ці рішення.

Вплив комерційних ризиків виявляється в усіх аспектах діяльності підприємства, що призводить до погіршення його фінансового стану, обмеження виробничих та збутових можливостей, погіршення здатності відповідати за своїми зобов'язаннями та впливає на інші сфери функціонування. Крім того, відсутність систематичної роботи з управління комерційними ризиками призводить до того, що фахівці фокусуються лише на локальних завданнях своїх підрозділів, не завжди забезпечуючи узгодженість їхньої діяльності з загальними стратегічними цілями організації.

Таким чином, підприємство потребує наявності ефективної системи управління комерційними ризиками.

Тепер розглянемо можливі методи управління комерційними ризиками, які було відібрано в результаті попереднього SWOT-аналізу та враховуючи матрицю ризик-аналізу, відображеної у другому розділі дипломної роботи.

Для зменшення ризику втрати доходу, пов'язаного з можливим браком виробничого персоналу (ВР-4), можна розглядати метод зменшення розміру збитків шляхом проведення заходів з заохочення робочих фахівців необхідних спеціальностей у регіоні до укладання трудових договорів саме з ТОВ «ДІЕГО». Для ефективного управління цим ризиком рекомендується реалізувати наступні рішення:

- зобов'язати виробничу службу встановити необхідну кількість та асортимент робочих місць до початку набору працівників,
- зобов'язати відділ кадрів розробити перелік заходів з набору на підприємство необхідної кількості робочих із спеціальностей, які є необхідними,
- накласти обов'язок на службу управління ризиками для здійснення контролю за виконанням цих рішень та подання звітів щоквартально з результатами цього контролю.

Так, виправдована та ефективна робота з ризиками може виявитися ключовим фактором для стабілізації фінансового стану підприємства та його подальшого розвитку. Як ви вірно вказали, деякі заходи не завдають значних витрат, але можуть мати величезний вплив на підприємство.

Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству:

1. Зменшити можливі збитки: Шляхом передбачення та управління ризиками підприємство може уникнути або зменшити негативні наслідки подій, що можуть вплинути на його фінансовий стан.

2. Збільшити стабільність: Своєчасна реакція на ризики дозволяє підтримувати стабільність фінансового стану, що є важливим для безперебійної роботи підприємства.

3. Покращити конкурентоспроможність: Здатність ефективно управляти ризиками може зробити підприємство більш конкурентоспроможним, оскільки воно буде менше вразливим до зовнішніх негараздів.

4. Створити основу для росту: Виправдана робота з ризиками може служити основою для подальшого розвитку та досягнення прибуткових показників.

Такий підхід до управління ризиками може сприяти виходу підприємства на рівень беззбитковості та подальшому досягненню прибутковості.

Методи управління ризиками, оцінка яких має найбільше значення, відображено у табл.3.5.

Із табл.3.5 можна зробити висновок, що інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для всього підприємства «ДІЕГО» дорівнює 31, це значить, що кожна гривня, яка витрачається на управління ризиками на підприємстві, зберігає 31 гривню можливих втрат.

Таблиця 3.5 – Методи управління ризиками

Ризик / Можливий збиток	Методи впливу	Напрямок впливу	Кошти на реалізацію даного методу управління ризику / Коефіцієнт економічної ефективності
1. ВР-4 - ризик врати доходу через брак виробничого персоналу/6000	Зменшення розміру збитків	Провести ряд організаційних заходів з набору потрібної кількості персоналу	Додаткових витрат не потребує
2. МР-4 - ризик погіршення платіжних умов та зміни цін постачальників/2500	Запобігання збиткам	Диверсифікація постачальників	Додаткових витрат не потребує
3. МР-3 - ризик відмови споживачів від замовлень/2500	Зменшення розміру збитків	Скорочення витрат на виробництво шляхом посилення контролю витрат та організації виробництва	Додаткових витрат не потребує
4. ФР-3 - ризик втрат через неоплату робіт/1000	Запобігання збиткам та зменшення їх розміру	Попереднє вивчення платоспроможності замовника, його фінансового стану, використання факторингу	Факторинг – від 2 до 50 % від суми дебіторської заборгованості
5. МР-2 - ризик втрат від зменшення частки на ринку/2500	Запобігання збиткам	Постійний моніторинг та прогнозування дій основних конкурентів	Додаткових витрат не потребує
6. ФР-4 - ризик втрат через постачальників/1000	Запобігання збиткам	Посилення контролю виконання постачальниками договірних умов, закладення штрафних санкцій у договори, які адекватні можливим збиткам	Додаткових витрат не потребує
Всього: 15500 тис.грн.			500 тис.грн.
Коефіцієнт економічної ефективності:			15500/500 = 31

3.2. Побудова алгоритму управління комерційними ризиками підприємства

Після проведення аналізу та дослідження основних напрямків діяльності ТОВ «ДІЕГО», пропонуються наступні проектні рекомендації щодо управління ризиками підприємства:

1. Ідентифікація ризиків:

- систематичне визначення можливих ризиків у кожному етапі поставок,
- класифікація ризиків залежно від їхнього впливу і ймовірності виникнення.

2. Оцінка ризиків:

- кількісна або якісна оцінка важливості кожного ризику для визначення пріоритетів.
- визначення потенційних втрат та можливих витрат у разі матеріалізації ризиків.

3. Розробка стратегій управління ризиками:

- розробка конкретних стратегій для кожного ідентифікованого ризику.
- визначення методів управління ризиками, таких як уникнення, зменшення, передача або прийняття ризику.

4. Створення системи моніторингу:

- впровадження системи постійного моніторингу ризиків,
- розробка ключових показників ефективності для вчасного виявлення потенційних проблем.

5. Взаємодія з постачальниками і партнерами:

- встановлення ефективного комунікаційного механізму з усіма учасниками поставок,
- врахування ризиків у контрактах та угодах з постачальниками.

6. Планування та тренування персоналу:

- розробка навчальних програм для персоналу щодо управління ризиками,

- проведення регулярних тренувань та симуляцій для виявлення та вирішення кризових ситуацій.

7. Кризове управління:

- розробка чітких планів дій у разі виникнення серйозних ризиків,
- визначення команди та процедур кризового управління для ефективного реагування.

8. Постійне вдосконалення:

- проведення аудитів та регулярних оглядів системи управління ризиками,

- внесення коректив та вдосконалення стратегій на основі отриманих даних та досвіду.

Ці рекомендації спрямовані на створення системи управління ризиками, яка буде ефективною та адаптованою до конкретних умов підприємства.

Основною метою проектних пропозицій для ТОВ «ДІЕГО» є створення системи управління комерційними ризиками підприємства. Аналіз теорії ризиків дозволяє сформулювати для підприємства наступний алгоритм управління ризиками – див. рис.3.2. Цей алгоритм допоможе систематизувати та ефективно управляти комерційними ризиками на підприємстві.

Підхід щодо створення групи з управління ризиками в умовах економічних обмежень і масового скорочення персоналу виглядає ретельно обґрунтованим і практичним. Перевагами цього підходу може бути:

1. Ефективне використання існуючого потенціалу: Створення групи у складі існуючого відділу дозволяє максимально використовувати наявні знання та навички, уникнувши дублювання функцій і ресурсів.

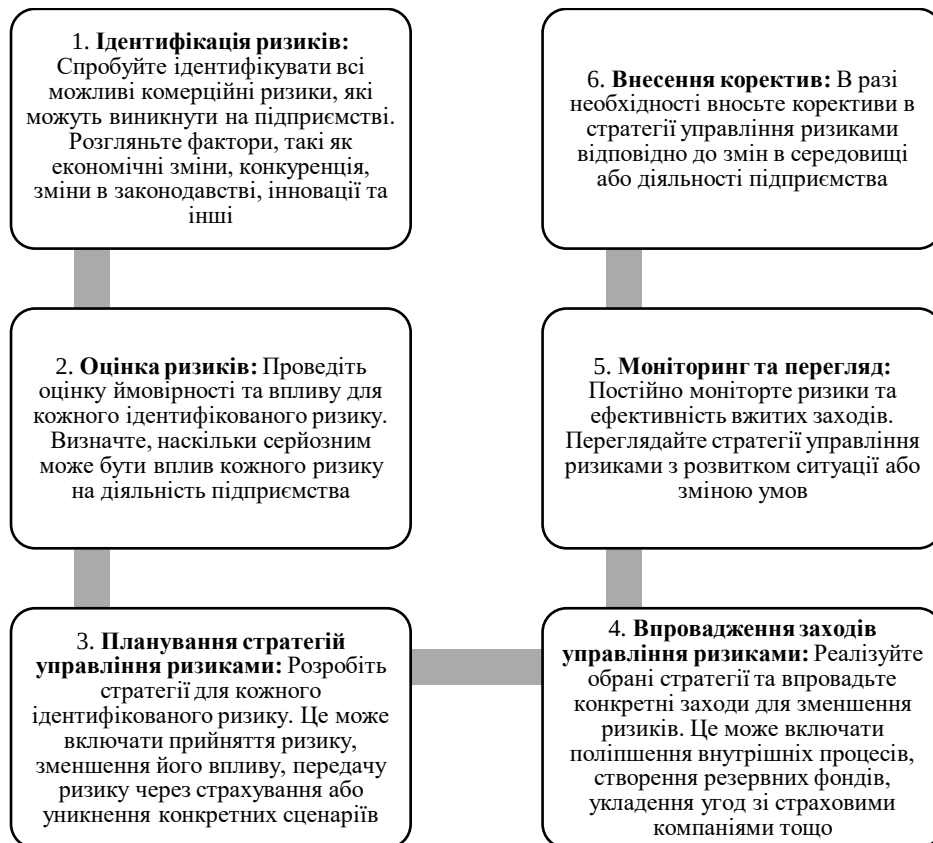


Рис.3.2. Запропонований для ТОВ «ДІЕГО» алгоритм управління ризиками

2. Зниження витрат: З урахуванням жорсткості економії витрат, цей підхід дозволяє зменшити кадрові витрати та використовувати наявні ресурси більш ефективно.

3. Забезпечення безперервності роботи: Підтримка існуючого підрозділу контролінгу надає гарантію, що управління ризиками буде вбудоване в загальну стратегію підприємства без значних розривів у роботі.

4. Узгодженість та комунікація: Інтеграція групи з управління ризиками в структуру контролінгу може полегшити внутрішню комунікацію і узгодженість, оскільки обидва відділи будуть співпрацювати в рамках одного підрозділу.

5. Доступність професійного керівника: Використання наявного керівника із відповідною підготовкою дозволяє уникнути пошуку нового керівника, що є важливим у період скорочення штатів.

6. Забезпечення підтримки вищого рівня: Адміністративна підпорядкованість заступнику генерального директора з економіки та фінансів, а функціональна підпорядкованість генеральному директору, дозволяє забезпечити необхідний рівень авторитету та підтримки вищого рівня управління.

Цей підхід може сприяти оптимізації ресурсів та забезпеченню ефективного управління ризиками у важливий період для підприємства.

Пропонований нами підхід до створення групи управління ризиками в межах відділу контролінгу, на базі існуючого відділу фінансів та економічного планування, є розумним і має свої переваги. Такий підхід дозволяє оптимізувати внутрішню структуру підприємства в умовах обмеженого бюджету та ресурсів. Ось деякі переваги цього рішення – рис.3.3.

Ефективність ресурсів:	Використання існуючого відділу для створення групи управління ризиками дозволяє заощадити ресурси, оскільки немає потреби в новій структурі та кадрах.
Більш швидка імплементація:	З використанням існуючого відділу ви можете швидше розпочати впровадження системи управління ризиками, оскільки основна інфраструктура та комунікаційна мережа вже існують
Узгодженість із структурою організації:	Розташування групи у межах контролінгу може сприяти кращій координації та звітності щодо фінансових аспектів ризиків
Менше опору від персоналу:	Оскільки ви використовуєте існуючий відділ, менше ймовірності опору від працівників, оскільки це не супроводжується масовими змінами та реструктуризацією
Збереження ключового персоналу:	Зберігання кваліфікованого керівника відділу контролінгу сприяє стабільності та забезпечує необхідний досвід в управлінні ризиками

Рис.3.3. Переваги запропонованого підходу щодо створення групи управління ризиками

Однак важливо враховувати, що комунікація та співпраця між різними відділами буде ключовою для успішності цієї стратегії. Тому визначимо завдання для служби управління ризиками:

1. Взаємодія із різними відділами компанії для збору інформації, яка відображає чинники комерційних ризиків, що впливають на діяльність підприємства.

2. Обробка та аналіз отриманої інформації, включаючи аналіз комерційних ризиків.

3. Розробка стратегій та заходів для управління комерційними ризиками на підприємстві, включаючи формулювання управлінських рішень.

Керівництво підприємства чи адміністратор відповідної підсистеми, що розглядає пробне рішення, несе відповідальність за встановлення прийняттого рівня ризику на конкретний період, а також за аналіз пробних рішень і затвердження їх прийнятності. У цьому контексті служба управління ризиками виконує функцію забезпечення контролю за дотриманням установлених значень прийняттого рівня ризику.

Керівництво підприємства відіграє ключову роль у вирішенні питань щодо управління комерційними ризиками, оскільки воно затверджує програми заходів для зменшення ризику, ухвалює рішення щодо їхньої реалізації в критичних ситуаціях, а також приймає пробні рішення разом із антиризиковими програмами або відкидає їх. Слід відзначити, що впровадження заходів з управління ризиками часто суперечить основним функціям виробничих і управлінських підрозділів підприємства та погіршує їхні показники через необхідні витрати, які не мають негайного фінансового виграшу.

З цього приводу важливо, щоб остаточні рішення з управління ризиками приймалися на вищому рівні управління ТОВ «ДІЕГО». Це гарантує, що глобальні цілі підприємства, пов'язані з досягненням стабільної роботи, поліпшенням фінансового становища та ростом

масштабів господарської діяльності, не будуть тінитися проміжними цілями окремих підрозділів та їхніх керівників.

Служба управління ризиком є логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства і повинна знаходитися на одному управлінському рівні з ними. Це сприятиме координації діяльності функціональних підрозділів ТОВ «ДІЕГО» через визначених відповідальних виконавців.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності в управлінні комерційними ризиками підприємства

Попередній аналіз стану ТОВ «ДІЕГО» у другому розділі дипломної роботи, а також огляд ситуації з управлінням ризиками на підприємстві, виявили, що деякі підрозділи компанії свідомі джерел ризиків і необхідності прийняття заходів для їх зменшення чи уникнення. Однак головні цілі цих підрозділів не завжди співпадають з управлінням ризиками, і у випадках, коли запобігання загрозі вступає в конфлікт із можливістю виконати заплановані завдання, часто вдається приділити перевагу останнім. Таким чином, навіть при наявності інформації про комерційні ризики на підприємстві, відсутня система їх управління, що підкреслює, що саме знання про ризики не гарантує захисту від їхнього виникнення.

Як було підраховано вище, кожна гривня, яка витрачається на управління ризиками на підприємстві, зберігає 31 гривню можливих втрат. Додамо до цього кошторис на утримання служби управління ризиками і відобразимо це в табл.3.6.

Скоригуємо тепер розрахунок інтегрального коефіцієнту ефективності ризик-менеджменту для ТОВ «ДІЕГО»:

$$15500,000 \text{ тис.грн.} / 716,194 \text{ тис. грн.} = 22$$

Таблиця 3.6 – Можливий бюджет постійних витрат служби управління ризиками на 2022 рік

№ п/п	Найменування витрат	Сума тис.грн.
1.1.	Матеріальні витрати:	1,874
	утримання оргтехніки – витратні матеріали	0,720
	канцтовари	0,384
	папір	0,600
	інші матеріальні витрати	0,170
1.2.	Послуги сторонніх організацій та інші грошові витрати:	34,320
	договори із сторонніми організаціями (інформаційні послуги)	12,000
	підписка на періодичні видання	12,000
	міжміські переговори	0,600
	мобільний зв'язок	0,600
	витрати на відрядження	6,000
	інші грошові витрати	3,120
1.3.	Фонд оплати праці з відрахуваннями	180,000
	Всього по службі:	216,194

Отже, оскільки ризики виявили свою властивість піддаватися управлінським діям і сильно залежать від внутрішнього та мікросередовища, а також враховуючи кризовий стан підприємства та високий розрахунковий інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для підприємства, можна стверджувати, що впровадження системи управління комерційними ризиками в ТОВ «ДІЕГО» є необхідним. Відомості про цю систему переважають витрати на її утримання і принесуть значний ефект.

Отже, мета функціонування служби управління ризиками – це забезпечення успішного функціонування підприємства «ДІЕГО» в умовах ризику.

Для успішної роботи та ефективного функціонування служби управління ризиками важливо сформулювати основні завдання, серед яких визначено нами наступне – див. рис.3.4.

1. Моніторинг підприємства та середовища:	☐ Здійснення постійного аналізу діяльності підприємства. ☐ Слідування за змінами в економічному, соціальному та політичному середовищі.
2. Виявлення наявних та ймовірних ризиків:	☐ Аналіз та ідентифікація потенційних ризиків, які можуть виникнути в різних сферах діяльності підприємства.
3. Планування антиризикових заходів:	☐ Розробка стратегій та планів для зменшення чи управління виявленими ризиками. ☐ Визначення пріоритетів щодо найбільш критичних аспектів.
•4. Методичне забезпечення антиризикових заходів:	☐ Розробка і впровадження методик та інструментів для ефективного контролю та управління ризиками. ☐ Підготовка персоналу до взаємодії з ризиками та вжиття заходів з їх мінімізації.
•5. Зниження фінансових втрат пов'язаних із ризиками:	☐ Розробка фінансових стратегій для зменшення впливу ризикових ситуацій на фінансовий стан підприємства. ☐ Впровадження заходів для страхування та фінансової захищеності в разі ризикованих подій.

Рис.3.4. Пропозиції щодо основних завдань служби управління ризиками

Для ефективної роботи співробітників служби управління ризиками важливо:

1. Підтримувати постійний зв'язок з керівництвом підприємства й іншими підсистемами управління підприємством. Активна комунікація та обмін інформацією з керівництвом для врахування стратегічних цілей та завдань підприємства у планах з управління ризиками.

2. Періодично проводити роботи з контролю ризику функціонування підприємства. Регулярні аудити та оцінка функціонування підприємства для вчасного виявлення можливих ризиків.

3. Визначати склад робіт чергового циклу контролю та управління. Планування та розподіл завдань для проведення циклічних аналізів ризиків з використанням різних методик та інструментів.

Ці кроки допомагатимуть забезпечити систематичний та компетентний підхід до управління ризиками на підприємстві.

Визначення прийняттого рівня ризику для конкретного періоду або рішення, а також оцінка (затвердження) прийнятності досягнутого рівня ризику для конкретного рішення є відповідальністю керівництва підприємства. Роль служби управління комерційними ризиками полягає в забезпеченні контролю за дотриманням установлених значень прийняттого рівня ризику. Ця служба взаємодіє з усіма функціональними відділами підприємства, залучаючи їх за необхідності для досягнення основних завдань з мінімізації ризиків. Організаційний підхід передбачає широку співпрацю та активну участь всього управлінського апарату підприємства, з центральною службою, керівниками якої є фахівці з оцінки та управління ризиками, в ролі організаторів цього процесу.

Управління комерційними ризиками має базуватися на інтегрованому підході, включаючи такі аспекти:

1. Забезпечення сталості і безперервності у процесі управління комерційними ризиками.
2. Координуюча роль вищого керівництва.
3. Залучення кожного співробітника, зацікавленого в управлінні ризиками.
4. Активна участь усіх відділів і служб у процесі управління комерційними ризиками.
5. Постійне вдосконалення комплексу методів управління комерційними ризиками на підприємстві.

Таким чином, основне завдання служби управління ризиками полягає в організації, координації та здійсненні процесу управління комерційними ризиками, заснованого на розробці та впровадженні програми управління ризиками. Формування та реалізація цієї програми є центральним завданням системи управління ризиками. Отже, програма управління комерційними ризиками повинна бути розроблена на рівні підприємства як система планування, забезпечення та організації заходів, спрямованих на мінімізацію збитків чи втрат, викликаних випадковими подіями.

Так, програма управління комерційними ризиками має на меті вирішення ряду завдань, серед яких:

1. Виявлення можливих комерційних ризиків і їх вплив на діяльність підприємства. Це включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб ідентифікувати ризики, які можуть виникнути у процесі діяльності підприємства.

2. Визначення принципів і методів управління комерційними ризиками. Після виявлення ризиків важливо розробити стратегії та методи для їх управління. Це може включати застосування різних фінансових інструментів, страхування, диверсифікацію та інші підходи.

3. Оцінка фінансових втрат, пов'язаних з комерційними ризиками. Аналіз величини можливих фінансових втрат є ключовим етапом управління ризиками. Детальна оцінка дозволяє визначити ефективні стратегії та запобіжні заходи.

Така програма стає основою для ефективного управління ризиками на підприємстві та сприяє забезпеченню стійкості та успішності його діяльності.

Висновок щодо результатів розробки та реалізації програми управління ризиками є доречним, оскільки цільовою метою такої програми є створення умов для високої стійкості та надійності основної діяльності підприємства «ДІЕГО». Важливою рисою управління ризиками є те, що кожен запропонований метод має свої особливості, переваги та недоліки. Ефективність системи управління ризиками полягає у здатності гнучко реагувати на різноманітні виклики, використовуючи відповідні комбінації методів, які забезпечують ефективний захист підприємницької діяльності від негативного впливу ризиків.

Страхування є важливим і універсальним методом компенсації збитків від матеріалізації комерційних ризиків. Цей інструмент не лише відшкодовує непередбачені збитки, але й дозволяє захищати капіталовкладення на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Зокрема, це сприятиме збалансованому та ефективному управлінню ризиками, що, в свою чергу, може забезпечити стабільність фінансового становища підприємства в умовах невизначеності та змін на ринку.

При використанні страхування вельми суттєво враховувати ті види ризиків, які не є доцільними для страхування:

1. Прийнятні ризики, що відшкодовуються самострахуванням. Якщо ризик є прийнятним і може бути врегульованим через внутрішній резерв, самострахування може бути більш вигідним варіантом.

2. Спекулятивні ризики, що компенсуються диверсифікацією. Якщо ризики можуть бути розсіяні через диверсифікацію портфеля активів, страхування може не бути обов'язковим.

3. Некеровані ризики. Ризики, які не можна повністю ідентифікувати, можуть бути складними для страхування, оскільки їх важко передбачити.

4. Некеровані ризики через недостатні розвинутість страхового ризик-менеджменту. Якщо ринок страхових послуг не готовий або недостатньо розвинений для конкретного ризику, страхування може бути проблематичним.

5. Катастрофічні ризики. Великі катастрофічні ризики можуть бути відшкодовані державою або напівдержавними структурами, і страхування може бути менш ефективним в цьому випадку.

6. Нові ризики. Ризики, які тільки з'явилися, можуть бути важко оцінити, і страхування може вимагати додаткового часу для розвитку.

7. Політичні, військові, терористичні, соціальні та екологічні ризики: Деякі ризики можуть бути такими складними або зв'язаними з певними обставинами, що страхування їх може бути дорогоцінним або важкодоступним.

Отже, для окремих видів ризиків страхування, як метод управління комерційними ризиками, може бути неефективним. Тому на рівні керівництва ТОВ «ДІЕГО» необхідно розробляти та впроваджувати різні методи мінімізації ризиків.

Тому нами пропонується наступна програма управління комерційними ризиками, яка містить ретельні та вичерпні положення. Такий підхід допоможе ТОВ «ДІЕГО» не лише ідентифікувати ризики, а й визначити конкретні заходи для їх управління. Проаналізуємо ці положення для кращого розуміння та планування:

1. Перелік ризиків, від яких підприємство ухиляється. Це важливо для чіткого розуміння та уникнення конкретних ризиків, які можуть серйозно впливати на підприємство.

2. Перелік ризиків, які підприємство знижує. Визначення конкретних заходів та стратегій для зниження ризиків може покращити стійкість підприємства.

3. Перелік ризиків, які підприємство передає. Розгляд передачі деяких ризиків іншим сторонам може зменшити відповідальність підприємства.

4. Перелік ризиків, які підприємство приймає. Це може включати свідомий прийом певних ризиків для досягнення стратегічних цілей.

5. Методи управління, застосовувані до прийнятих ризиків. Це дозволяє вам чітко визначити стратегії та заходи для оптимального управління прийнятими ризиками.

6. Методи управління, застосовувані до переданих ризиків. Це важливо для забезпечення ефективного виносу відповідальності за ризики.

7. План превентивних заходів. Визначення конкретних заходів передбачення може допомогти уникнути або пом'якшити можливі ризики.

8. Оцінка витрат і величина ефекту від управління ризиками. Це дозволяє оцінити ефективність обраних стратегій та методів.

9. Розподіл втрат до та після впровадження заходів. Детальний аналіз можливих втрат допомагає у плануванні та виборі оптимальних рішень.

10. Перелік заходів і методів покриття збитків. Це важливо для забезпечення фінансової стійкості в разі реалізації ризиків.

Ці елементи допомагають створити систему управління ризиками, яка є необхідною для ефективного функціонування підприємства.

Запропонована концепція розробки програми управління комерційними ризиками має дуже важливі елементи. Додавання більш докладних відомостей про найнебезпечніші і ймовірні ризики дозволить здійснити більш спрямовані та ефективні заходи для мінімізації конкретних видів ризиків. Тому цю програму також можна доповнити наступними елементами:

1. Детальний аналіз найнебезпечніших ризиків:

- визначення конкретних подій або сценаріїв, які можуть призвести до банкрутства,

- врахування елементів, таких як фінансовий стан, заборгованість, зміни на ринку та інші фактори.

2. Послідовність дій для мінімізації ризиків банкрутства:

- розробка конкретних кроків, які слід приймати для запобігання або пом'якшення ризиків банкрутства,

- врахування стратегії фінансового планування, диверсифікації та залучення зовнішніх ресурсів.

3. Повна інформація з ризиків та їх управління:

- забезпечення детального опису кожного ризику, включаючи вплив на підприємство та ймовірність виникнення,

- надання чітких стратегій та методів управління для кожного ризику.

4. План превентивних заходів:

- визначення конкретних заходів, які будуть вжиті для запобігання ризикам банкрутства,

- врахування моніторингу, аналізу та оновлення цих заходів з часом.

5. Покриття можливих збитків:

- розгляд різних методів покриття збитків, таких як страхування, резервування та фінансових інструментів.

6. Вибірковий аналіз ризиків та підходів:

- визначення, які ризики є найбільш критичними для вашого підприємства та спрямовуйте свої зусилля на їх управління.

Такий підхід дозволить створити вичерпну та ефективну програму управління комерційними ризиками, спрямовану на досягнення стійкості та ефективного розвитку підприємства.

Служба управління ризиками повинна регулярно переглядати програму управління комерційними ризиками, щоб вона відповідала потребам підприємства, а також враховувала постійно мінливі умови функціонування.

Забезпечення актуальності та відповідності програми умовам, що постійно змінюються, допоможе підприємству ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

Додатково, важливо враховувати:

1. Системний підхід. Впровадження системного підходу до управління ризиками, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства.

2. Залучення керівництва. Забезпечення підтримки та залучення вищого керівництва у процес управління ризиками.

3. Культура управління ризиками. Створення корпоративної культури, що сприяє ефективному управлінню ризиками на всіх рівнях організації.

4. Оцінка результативності. Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів програми управління ризиками.

5. Стале вдосконалення. Впровадження циклу сталого вдосконалення програми, враховуючи отримані досвід та контекст діяльності.

6. Запобігання та реагування. Розробка стратегій як запобігання виникненню ризиків, так і ефективного реагування на вже існуючі ситуації.

7. Навчання та залучення персоналу. Проведення навчань та залучення персоналу для підвищення рівня розуміння та відповідальності за управління ризиками.

8. Відкритий діалог. Забезпечення відкритого діалогу щодо ризиків як між внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами.

Такий комплексний підхід допоможе забезпечити ефективне та гнучке управління комерційними ризиками, що є ключовим для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено рекомендації з управління комерційними ризиками, створення служби управління ризиками, яка працюватиме на підставі програми управління ризиками.

Отримано висновок, що інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для ТОВ «ДІЕГО» означає, що кожна витрачена гривня на управління ризиками на підприємстві дозволяє зберегти 31 гривню можливих втрат.

Також визначено, що служба управління ризиками є логічним доповненням до традиційних самостійних функціональних підсистем підприємства і повинна розташовуватися на одному управлінському рівні з ними. Це дозволить координувати діяльність функціональних підрозділів ТОВ «ДІЕГО» через відповідальних виконавців.

В результаті розрахунків ефективності впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві «ДІЕГО» автор зробив висновок, що виявлені ризики, їхні властивості для управлінських втручань, висока залежність від внутрішнього та мікросередовища, кризовий стан підприємства та високий розрахунковий інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту вказують на необхідність впровадження системи управління комерційними ризиками підприємства. Зазначено, що ефект від впровадження такої системи виявиться значно більшим, ніж витрати на її утримання.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У магістерській роботі, враховуючи теоретичне узагальнення, наукове обґрунтування, аналіз сучасних методичних підходів і концепцій, а також практичний досвід, автор доходить наступних висновків:

1. Визначено різноманіття сутності поняття ризику, загальні та особливі причини виникнення ризику, основні функції ризику, основні принципи визначення ризику, класифікацію видів ризику за різними ознаками, а також зазначено, що безпосередньо з категорією ризику пов'язані такі поняття як витрати, втрати й збитки.

2. Відзначено, що ризик – це ситуативна системна характеристика діяльності будь-якої комерційної структури, що відображає такі властивості виробничо-господарських операцій, як невизначеність діяльності та невизначеність результату.

3. Визначено, що виникнення ризиків у комерційній діяльності пов'язане з помилками або прорахунками в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахуванням певних ринкових умов (затримки поставок сировини на підприємство, некомплектність замовлень, невірно розрахований обсяг закупівель тощо). Таким чином, був розглянутий ефективний алгоритм врахування комерційних ризиків, принципи управління комерційними ризиками та загальний механізм системи управління комерційними ризиками для підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІЕГО», і встановлено, що підприємство спеціалізується на оптовій реалізації товарів споживчого призначення, зокрема: одноразового посуду, серветок, пакетів для сміття та інших товарів. Визначено, що прибуток підприємства формується з прибутку від господарської діяльності після врахування матеріальних та аналогічних витрат і витрат на оплату праці. З

балансового прибутку підприємства здійснюється відрахування передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету. Чистий прибуток, отриманий після цих розрахунків, залишається в повному розпорядженні підприємства.

5. Встановлено, що фінансовий стан ТОВ "ДІЕГО" є нестійким. З одного боку, підприємство має високий відсоток власних коштів у загальних джерелах їх формування, проте, з іншого боку, цих коштів недостатньо для забезпечення виробничих запасів і витрат підприємства. Також було проведено оцінку та аналіз наявних комерційних ризиків, складено карту ризиків для даного підприємства, оскільки робота з ризиками на підприємстві практично не проводиться, існуючі ризики не ідентифікуються і не враховуються при ухваленні управлінських рішень.

6. Для оцінки міри комерційного ризику було визначено два основних методи - статистичний і експертний. З метою зниження та уникнення профільно-технологічних ризиків запропоновано наступні заходи: 1) розширювати виробництво за допомогою впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції; 2) реалізовувати диверсифікацію в сфері постачання; 3) систематично збирати економічну інформацію про можливих постачальників, зокрема щодо впровадження нових технологій; 4) налагоджувати некомерційні зв'язки з реальними та потенційними постачальниками ресурсів, розширювати та підтримувати особисті контакти; 5) інвестувати в акції підприємств-постачальників; 6) створювати страхові резерви для основних комплектуючих виробів.

7. У процесі оцінки ризику використано статистичну характеристику стандартного відхилення, яка враховує трійку оцінок (песимістичну, нормальну та оптимістичну) для нового товару та очікуваного зиску. Результати SWOT-аналізу ТОВ «ДІЕГО» підкреслили переобладнання слабких сторін, хоча на підприємстві присутні певні можливості та виробничий потенціал. Проте, економічні показники, брак обігових коштів, значна кредиторська заборгованість, високі витрати та фінансові труднощі

свідчать про наявність серйозних проблем, розв'язання яких стає критичним для подальшого існування підприємства.

8. Визначено, що служба управління ризиком є логічним доповненням до традиційних функціональних підсистем підприємства і повинна знаходитися на одному рівні управління з ними. Це сприятиме координації роботи функціональних підрозділів ТОВ «ДІЕГО» за допомогою відповідальних виконавців.

9. Розраховано ефект від впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві «ДІЕГО». В результаті зроблено висновок, що характер виявлених ризиків, а саме їх властивість піддаватися управлінським діям і висока залежність від внутрішнього та мікросередовища, кризовий стан підприємства та високий розрахунковий інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для підприємства, дають можливість стверджувати, що система управління комерційними ризиками підприємству ТОВ «ДІЕГО» потрібна, а ефект від її впровадження набагато перевищує витрати на її утримання.

10. У загальному висновку до проектної частини дипломної роботи підкреслено, що створення та впровадження програми управління комерційними ризиками в ТОВ «ДІЕГО» буде спрямоване на розробку заходів з мінімізації комерційних ризиків підприємства. При цьому, ураховуючи конкурентне середовище, забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається як засіб мінімізації комерційних ризиків. Отже, успіх на ринку, фінансова стабільність та подальший розвиток підприємства залежатимуть від підвищення його конкурентоспроможності та надійності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азаренкова Г.М. Аналіз моделювання і управління ризиками: в схемах та прикладах. Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Новий світ-200», 2015. 240 с.
2. Аналіз, моделювання та управління ризиками / Петро Сорока, Богдан Сорока. – К.: Видавництво ВМУРЛ «Україна», 2011. 270 с. (таблиця, схеми).
3. Аналіз маркетингових ризиків // Електронний ресурс. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17568/9/Metod-Analiz_marketyngovyh_ryzykiv_2002.pdf.
4. Аналіз ризиків під час обробки персональних даних: що важливо знати? / У.С.Шадська. – К.: Компринт, 2021. 68 с.
5. Аналіз ризиків // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://dpsu.gov.ua/ua/metodologiya-analizu-rizikiv>.
6. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf>.
7. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Управління ризиками: навчальний посібник // Електронний ресурс. – Режим доступу: https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf.

9. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
10. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. — К.: НУХТ, 2021. 344 с.
11. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т.А.Васильєва, С.В.Леонов, Я.М.Кривич та ін.; під заг. ред. д.е.н., проф. Т.А.Васильєвої, к.е.н. Я.М.Кривич. — Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с
12. Загорна Т.О., Ткачова А.В. Управління ризиками в логістичній системі підприємства // Науково-практичний журнал, №227, 2009. С.89-93.
13. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч.посібник. — К.: Знання-Прес, 2008. 207 с.
14. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
15. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. - К: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
16. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». — Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
17. Камінський А.Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку // Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cb01f824-63e3-4283-9d5e-4e71ecd83e67/content>.
18. Кислиця О.Я., Мягких І.М. Економічний аналіз: Курс лекцій. — К.: Вид-во Європейського університету, 2003. 154 с.
19. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії - Маркетинг в Україні, №5. 2007. С.36.

20. Кузнєцова Н.В., Бідюк П.І. Теорія і практика фінансових ризиків: системний підхід. – К.: Ліра-К, 2020. 400 с.

21. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011. 200 с.

22. Лактіонова О.А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

23. Організація внутрішнього контролю та управління ризиками: методичний посібник // Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/vp%208-00\(01\).01.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/vp%208-00(01).01.pdf).

24. Оцінка ризиків // Електронний ресурс. – Режим доступу: https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%A5%D1%96%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%85%D1%96%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%A2%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_MSDT/6%3A_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%82%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97/Section_6%3A_%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2/6.1%3A_%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2.

25. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

26. Побольнак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», №2457. 2002. С.23-32.

27. Посохов І.М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту // Електронний ресурс. – Режим доступу:

https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-4/mmi2013_4_164_172.pdf.

28. Посохов І.М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХП», 2015. 220 с.

29. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М.Мороз, С.А.Мороз. – Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.

30. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками? // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami>.

31. Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту: методичний посібник // Електронний ресурс. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%209%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA-%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202022%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf.

32. Самура Ю.О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій // Електронний ресурс. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/110.pdf.

33. Стандарти й методика оцінки ризиків для різних зацікавлених сторін в Україні: подальші кроки реалізації міжнародних стандартів щодо гарантування безпеки постраждалих від насильства стосовно жінок та домашнього насильства // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/ukr-risk-assessment-final/16809eefb4>.

34. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. – К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2004. 200 с.

35. Стешенко О.Д. Ризикологія: Навчальний посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

36. Стрельбіцька Н.Є. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/609/1/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%B9%2081.pdf>.

37. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: Навчальний посібник. – Львів: Львівський банківський інститут, 2006. 485 с.

38. Управління ризиками у підприємництві: навчальний посібник / укладач Кармінська-Белоброва Є.М., Ігнатова М.В. – Харків: «Слово», 2014. 169 с.

39. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / С.Г.Шклярчук. – Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с.

40. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічної ситуації: Навчальний посібник / Під ред. І.В.Алексєєв, А.С.Мороз, Є.М.Романів, І.Б.Хома. – Львів: Видавництво «Бескид–Біт», 2003. 151 с.

41. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://coolreferat.com>.

42. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>.

43. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.atkearney.com>.

44. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu>.

45. Электронный ресурс. – Режим доступа:
<http://www.standards.com.au>.

46. Guide to effective risk management 3.0 Paperback (2017) by Mr. Alex Sidorenko, Mrs. Elena Demidenko. Publisher: CreateSpace Independent Publishing Platform.

47. The Essentials of Risk Management (2014). Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark. Second Edition Hardcover. Publisher: McGraw-Hill Education.

48. Paul Hopkin. Risk Management (2013). Publisher: Kogan Page.

49. Lisa Gonzales. Fundamentals of Risk Management: Risk Management 5- Step Process (2019). Publisher: Air Force Safety Center Public Affairs.

50. K.H.Spencer Pickett. Enterprise Risk Management (2019). Publisher: John Wiley & Sons Limited.

51. Clive Thompson, Paul Hopkin (2021). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management // Электронный ресурс. – Режим доступа:
<https://www.koganpage.com/risk-compliance/fundamentals-of-risk-management-9781398602861>.

52. The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects (2019). Publisher: Project Management Institute // Электронный ресурс. – Режим доступа: https://balka-book.com/ua/menedzhment-226/the_standard_for_risk_management_in_portfolios_programs_and_projects-112128.

53. Paul Hopkin. Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management (2017) // Электронный ресурс. – Режим доступа:
<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/5077/1/Fundamentals%20of%20Risk%20Management.pdf>.