

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕТЗ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

Маргарита НАКОНЕЧНА

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент, проректор з науково-
дослідної роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)Спеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

«15» грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Наконечної Маргарити Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)1. Тема роботи «Формування ризик-орієнтованої системи управління підприємством»керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.10.2022 року № 2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити місце ризиків та невизначеності в системі ризикорієнтованого управління; визначити структуру та методи оцінки техніко-виробничих ризиків; розробити вимоги до інтеграції управління ризиками в основних виробничих та допоміжних бізнес-процесах, визначити напрямки впливу ризиків; сформулювати перелік

характеристик, що визначають ризики різних функціональних і вертикальних підрозділів; виявити основні компоненти ризик-орієнтованої системи управління та методи їх взаємодії, що забезпечують своєчасне надходження інформації про ризики на рівні управління, на яких приймаються відповідні управлінські рішення.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: дослідити теоретичні аспекти фінансово-економічної стійкості підприємства, визначити фактори, що її визначають.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Аналіз сучасних методів та практик ризико-орієнтованого управління підприємством на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Вдосконалення ризик-орієнтованої системи управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Маргарита НАКОНЕЧНА

Керівник роботи

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1.Управління ризиком як категорія сучасних економічних досліджень.....	8
1.2.Ризики як основний об'єкт ризик-орієнтованої системи управління гірничо-металургійних підприємств	14
1.3.Система управління ризиками на гірничо-металургійних підприємствах.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПРАКТИК РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	31
2.1.Характеристика діяльності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».....	31
2.2.Діяльність та ризики ПАТ«ArcelorMittal Кривий Ріг» у воєнний період.....	41
2.3.Впровадження ризик-орієнтованої системи управління підприємством	51
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «ARCELORMITTAL КРИВИЙ РІГ».....	59
3.1.Критерії та інструменти оцінки системи управління ризиками підприємства.....	59
3.2.Напрями вдосконалення ризик-орієнтованої моделі управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».....	66
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
Додатки	

ВСТУП

Відновлення економіки України у післявоєнний період буде базуватися на провідних сучасних галузях, що стануть локомотивом подальшого розвитку усіх підприємств. Основним завданням підтримки зростання економіки стане зміцнення конкурентних переваг базових галузей промисловості, зростання обсягу виробництва продукції з високою часткою доданої вартості, що дозволяє послідовно перейти до рівноправної співпраці з розвинутими країнами в наукомістких галузях виробництва та виготовлення товарів широкого споживання. Однак післявоєнний розвиток нашої економіки передбачає серйозну модернізацію навіть передових підприємств, які, хоч і достатньо швидко адаптувалися до складних умов ведення господарської діяльності, але потребують технологічного переоснащення, зміни асортименту продукції відповідно до оновленого попиту, зокрема виробництва виробів з високою доданою вартістю (нині частка такої продукції становить лише 11%), впровадження надсучасних технологій та інноваційних методів організації та управління. Залучення іноземних інвесторів, розширення господарських зв'язків між підприємствами та формування нових організаційних структур визначатимуть значущість розвитку системи менеджменту, використання сучасних методів організації виробничих та управлінських процесів, їх стратегічної спрямованості та превентивного характеру, що дозволяють запобігти та мінімізувати негативні наслідки ризиків.

Але вже зараз аналіз стану ризик-орієнтованості механізмів корпоративного управління дозволяє зробити висновки про суттєві резерви зростання ефективності виробництва. Загальний аналіз свідчить про те, що українські підприємства, порівняно з міжнародними компаніями-лідерами, недоотримують суттєві обсяги виручки, мають завищені й невиправдано зростаючі витрати. На особливу увагу заслуговують такі питання: обґрунтування необхідності заміни застарілої техніки, низької продуктивності праці, зниження рівня травматизму та смертності на виробництві, забруднення

навколишнього середовища. Підприємства галузі стикаються з неефективним стратегічним та операційним управлінням, нездатністю своєчасно ідентифікувати та запобігти ризикам. Досвід закордонних провідних компаній показує, що перехід підприємств на ризик-орієнтовану модель управління дозволяє значно підвищити стійкість бізнесу, мінімізувати фінансові та репутаційні наслідки від реалізації ризиків, забезпечити досягнення стратегічних та операційних цілей.

Ступінь розробленості теми дослідження. Помітний внесок у дослідження проблем ризик-орієнтованого управління зробили такі вчені економісти як А. Бланк, А. Віллет, Ф. Кнайт, М. Лапуста, І. Ніконова, Т. Попадюк, А. Ряховська, М. Федотова та інші. Питання управління підприємствами в умовах невизначеності, з урахуванням можливості конфлікту між різними стейкхолдерами, привертало до себе увагу багатьох дослідників, серед яких були М. Гераськін, Г. Дональдсон, В. Євтушевський, Г. Козаченко, М. Ламберт, Т. Момот, Г. Назарова, О. Педько, Р. Фрімен, М. Хессель, та ін. Однак меншою мірою розкрито специфіку ризиків у промисловості та методи управління даними ризиками, які засновані на інтеграції ризик-менеджменту та функцій управління (стратегічного, тактичного та оперативного планування, бюджетування), специфіку функціональної та вертикальної побудови системи управління (методи організації виробничих процесів, вплив ризиків на екологію, соціальну відповідальність, охорону праці та техніку безпеки, відповідальність за життя та здоров'я людей) та комплексного вдосконалення корпоративного управління. Разом з тим розробка цих методів дозволяє отримати економічний ефект за рахунок оптимізації бюджетних видатків, запобігання реалізації критичних ризиків, зниження вартості страхового захисту, підвищення привабливості вітчизняних підприємств в очах інвесторів та сприятиме мінімізації витрат та зусиль менеджменту підприємств, пов'язаних із впровадженням ризик-орієнтованого управління. Таким чином, актуальність та недостатня розробленість теми ризик-орієнтованого управління на

сучасних підприємствах визначили вибір теми дослідження, зумовили його об'єкт, предмет, мету, завдання.

Метою дослідження є обґрунтування структури комплексної ризик-орієнтованої системи управління на різних рівнях та функціональних ланках управління. Досягнення мети вимагає вирішення наступних завдань:

- визначити місце ризиків та невизначеності в системі ризик-орієнтованого управління;
- визначити структуру та методи оцінки техніко-виробничих ризиків;
- розробити вимоги до інтеграції управління ризиками в основних виробничих та допоміжних бізнес-процесах, визначити напрямки впливу ризиків;
- сформулювати перелік характеристик, що визначають ризики різних функціональних і вертикальних підрозділів;
- виявити основні компоненти ризик-орієнтованої системи управління та методи їх взаємодії, що забезпечують своєчасне надходження інформації про ризики на рівні управління, на яких приймаються відповідні управлінські рішення.

Об'єктом дослідження є виробничі та управлінські бізнес-процеси ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Предмет дослідження – відносини, що виникають у процесі управління підприємством та прийняття управлінських рішень, спрямованих на своєчасне виявлення та мінімізацію втрат, пов'язаних із техніко-виробничими та економічними ризиками. Обсяг і структура роботи відповідають вимогам кафедри до кваліфікаційних робіт освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Робота містить три розділи, вступ, висновки, додатки та перелік використаної літератури.

Апробація результатів магістерського дослідження відбулася у рамках участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», з доповіддю «Переваги та недоліки введення ризик-орієнтованого управління на основі стандарту ISO: 31000:2009»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Управління ризиком як категорія сучасних економічних досліджень

Сучасне життя повністю наповнене ризиком, жодна сторона людської діяльності, особливо господарська, майже щохвилини на нього наражаються. Господарський Кодекс України, ст.42. фіксує: «Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1, с. 35]. Ризик – це вплив невизначеності на досягнення поставлених цілей. Дане визначення вважається найкоротшим, але для правильного розуміння цього вислову, як правила, дають декілька приміток:

- 1) Вплив виражається через негативне або позитивне відхилення від очікуваного результату;
- 2) Цілі можуть бути різних видів, у тому числі фінансово-економічні, у галузі охорони праці, екологічні. Цілі також можуть розглядатися на різних рівнях управління (наприклад, в рамках усієї компанії, у рамках певного проекту, бізнес-процесу чи продукту, на різних часові проміжки, реалізовуватися на стратегічному та тактичному рівнях).
- 3) Ризик може бути виражений через потенційні наслідки від реалізації події, або ймовірності її настання, або через їхню комбінацію.
- 4) Невизначеність характеризується браком інформації, у тому числі частковим, про певну подію, її наслідки або можливості.

Відповідно до концепції COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) «Управління ризиками організації. Інтегрована модель», ризик розглядається через ймовірність настання будь-якої події, яка здатна негативно вплинути на досягнення встановлених цілей. Самі по собі

дані події можуть призвести до уповільнення зростання або падіння вартості компанії. Як приклади наводяться ризики, пов'язані з пожежами, виходом з ладу обладнання, втратами за отриманими позиками. Наголошується, що негативні події можуть виникати і на тлі сприятливих умов, наприклад, коли попит покупців на продукт компанії значно перевищує можливості підприємства щодо його виробництва. За таких умов підприємство не зможе задовольнити запити всіх клієнтів, що призведе до вимушеної відмови клієнтів від використання продукції компанії, зниження замовлень з боку постійних клієнтів у майбутньому [2]. При цьому наслідки можуть мати як потенційно позитивний ефект на діяльність організації (у такому разі наслідки називають можливостями), і негативний ефект (їх називають небезпеками). Також наголошується, що більшість підприємств розглядають лише негативні аспекти ризику. І тут система управління ризиками підприємства буде спрямована на виконання заходів превентивного характеру та заходів, що пом'якшують негативний вплив ризику. Аналіз сучасних досліджень учених-економістів показує відсутність єдиного трактування терміну «ризик», його авторські формулювання представлені у роботах І.А. Бланка, Н.А. Шипової, Л.І. Донець, С.М. Ілляшенка, І.Ю. Івченка, О.І. Ястремського, Н.І. Машиної, М.М. Клименюка та інших. В економічній літературі ризик найчастіше розглядається як:

1. Можливість чи ймовірність. Автори даних визначень розглядають ризик як ймовірність (якщо йдеться про математичний вимір ризику) або як можливість (в усіх інших випадках) настання будь-якої події, що має негативний вплив на результат. Зокрема, Донець Л. І. в поняття ризик закладає певну можливість виникнення фінансових збитків [4]. Н.І. Машина вважає, що ризик включає як негативні наслідки для діяльності господарюючого суб'єкта, так і ймовірність отримання надприбутку [11]. Шегда А.В. зазначає, що звичний термін «імовірнісний» стосовно ризиків підприємницької діяльності в умовах невизначеності щодо інноваційних продуктів і технологій точніше

слід трактувати як «можливий», у тому числі, із встановленим ступенем впевненості, який визначається експертним шляхом [16].

2. Загроза. Автори, які розглядають ризик як загрозу, насамперед наголошують на негативному впливі ризику на результат якоїсь діяльності. Так, Загородній А. Г. бачить у понятті «ризик» загрозу втрати суб'єктом господарювання певної частки своїх ресурсів, а також зниження доходів або зростання витрат підприємства [15].

3. Події. Під подією автори розуміють якийсь випадок чи подію, як правило, негативного характеру, які здатні вплинути на діяльність підприємства (пожежа, поломка виробничої лінії, розкрадання активів тощо). У цьому контексті Вітлінський В. В. зазначає, що ризик тотожний події чи сукупності подій, що мають ознаку випадковості, завдають шкоди господарському об'єкту, який прийняв даний ризик [10].

4. Діяльність. Деякі вчені вважають, що ризик невід'ємно пов'язаний з фінансово-господарською діяльністю підприємства. Ф. Кнайт підкреслює, що з метою регулювання ризиків у діяльності організації для зниження їхнього рівня повинна проводитися цілеспрямована робота [17].

При цьому під факторами ризику ми розуміємо обставини, які роблять виникнення ризику більш менш ймовірним (позитивний і негативний вплив). Традиційно у межах вивчення проблеми ризиків багато уваги приділяється їх класифікації. На сьогоднішній день єдиного, загальновизнаного класифікатора ризиків немає. У науковій літературі виділяють близько 40 різних критеріїв ризику та понад 240 їх видів. Суттєві розбіжності у методах класифікації ризиків пояснюються різноманітністю як самих ризиків, так і навіть підходів щодо роботи з ними. На нашу думку, незважаючи на значну увагу в науковій літературі до різних методів класифікації ризиків, дослідники часто не враховують наступних важливих аспектів.

По-перше, більшість ризиків, як і цілей, від яких вони утворені, мають складну природу, тісно взаємопов'язані, тому і віднести ризик до якоїсь однієї, нехай і вельми широкої, категорії неможливо. Наприклад, І.Т. Балабанов

пропонує серед інших таку категорію ризиків, як «комерційні ризики», включаючи підкатегорію ризиків ліквідності та фінансових ризиків. При цьому сам термін «дефіцит ліквідності підприємства» має складну природу: з одного боку, дефіцит ліквідності може бути викликаний несумлінними діями контрагентів, які не погашають дебіторську заборгованість, і це вже буде комерційний ризик. З іншого боку, цей ризик залежить від змін ринкової кон'юнктури та падіння попиту на продукцію підприємства, і це вже буде «ринковий ризик». Таким чином, поняття змішуються і втрачають актуальність та застосовність для прийняття управлінських дій. Крім того, традиційно ризик ліквідності відноситься до фінансових ризиків, оскільки він істотно впливає на грошовий потік організації.

По-друге, здебільшого ризики взаємопов'язані між собою і впливають один на одного, а значить, вони також можуть бути включені до декількох категорій ризиків одночасно, наприклад, ризики, пов'язані з порушенням законодавства, можуть бути включені до ризиків закупівель, фінансових ризиків, ризиків в галузі охорони праці та екології, тощо.

Відповідно, на нашу думку, найбільш вдала класифікація ризиків для виробничих підприємств наведена у концепції COSO IC [2](рис. 1.1).

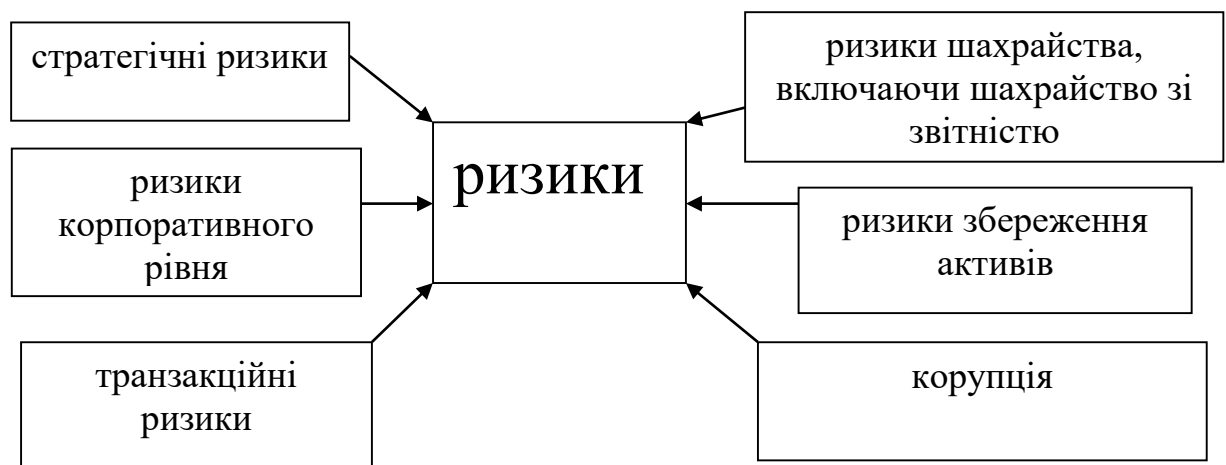


Рисунок 1.1 - Класифікація ризиків для виробничих підприємств за концепцією COSO IC

Джерело: [2]

Проте вважаємо, що в рамках даної класифікації потрібно говорити не про транзакційні (тобто пов'язані з транзакційними витратами) ризики, а про ризики бізнес-процесів, або бізнес-функцій, у разі, коли ризики притаманні декільком бізнес-процесам одночасно.

Ще один важливий термін для цілей нашого дослідження - це "ризик-орієнтований підхід", або "ризик-орієнтоване управління". На нашу думку, ризик-орієнтований підхід до управління підприємством передбачає створення на підприємстві системи управління ризиками, а також її повноцінну інтеграцію в усі напрямки діяльності та пов'язані з ними бізнес-процеси підприємства. Міжнародна практика застосування ризик-орієнтованого підходу демонструє можливості скорочення загальної кількості бізнес-перевірок на 30–90% та повне звільнення певних категорій бізнесу від необхідності проходження через планові перевірки. При цьому відзначається зростання рівня безпеки у підконтрольній бізнес-сфері. На нашу думку, використання ризик-орієнтованого підходу для промислових підприємств має бути пов'язане не тільки з контрольно-ревізійною діяльністю, але і з основною діяльністю підприємств, включаючи виробничу, фінансову та інвестиційну діяльність. Повноцінне застосування ризик-орієнтованого підходу в управлінні підприємством має означати впровадження на підприємстві системи управління ризиками, у тому числі інтеграція компонентів даної системи в основні бізнес-процеси та напрямки діяльності. У зв'язку з цим ми пропонуємо таке визначення: ризик-орієнтоване управління підприємством - це впровадження на підприємстві системи управління ризиками та інтеграція даної системи у всі значущі підсистеми менеджменту.

Ефективне управління великою кількістю ризиків вимагає від підприємств застосування системного підходу до управління ризиками, заснованого на універсальних для всього підприємства підходах та стандартах виявлення, оцінки та зниження ризиків. Керівники та власники підприємств прагнуть мінімізувати та не допускати можливих втрат від реалізації ризиків, а також ефективно використовувати всі доступні позитивні можливості.

Виконати це можна лише за допомогою реалізації виважених управлінських рішень, які приймаються з урахуванням ризику. Про управління ризиком можна говорити, коли ми впливаємо на ризик. В іншому випадку ми можемо судити лише про управління в умовах ризику. Іншими словами, можна стверджувати, що управління ризиками реалізується у тих випадках, коли ми впливаємо на ризики, намагаючись змінити величину елементарних ризиків у системі ризиків, а також перебудовувати багат шарову структуру ризиків. Єдиного універсального визначення терміну "управління ризиками", або "ризик-менеджмент", також не існує. Наприклад, визнаний у наукових колах словник International Risk Management Lexicon [17] включає дев'ять різних інтерпретацій терміну «управління ризиками», а словник DHS Risk Lexicon, опублікований UK Mod Defence Acquisition Community та DHS Risk Steering Committee [18], містить п'ять.

На нашу думку, найбільш вдале визначення терміну «управління ризиками» наведено у стандарті ISO 73:2009: ризик-менеджмент організації – це спільні дії з управління підприємством з урахуванням ризику[20]. Однак у такій нотації термін не може бути повною мірою застосований для виробничої компанії:

По-перше, не розкривається мета управління ризиками, тобто зниження рівня невизначеності щодо поставлених виробничих та інших цілей;

По-друге, не враховується, що елементи ризик-менеджменту мали б бути частиною існуючої системи управління промисловим підприємством, тобто бути вбудованими у систему управління;

По-третє, необхідно пояснити - спільні дії кого з ким є основою ризик-менеджменту організації.

На нашу думку, в системі ризик-менеджменту повинні бути задіяні всі співробітники організації, при цьому основне навантаження в частині впровадження та підтримки ризик-менеджменту організації лягає на її менеджмент, а в частині нагляду - на власників підприємства. Ці вимоги повинні бути зафіксовані на рівні нормативних документів організації,

доведені до відома всіх працівників, бути частиною ділового середовища організації. У зв'язку з цим пропонуємо адаптований для використання виробничими компаніями термін, розроблений з урахуванням усіх вищезгаданих аспектів ризику: управління ризиками – це скоординовані дії, спрямовані на зниження рівня невизначеності щодо поставлених виробничих та інших цілей, які здійснюються в рамках управління підприємством.

1.2. Ризики як основний об'єкт ризик-орієнтованої системи управління гірничо-металургійних підприємств

Управління ризиками має бути частиною процесу управління підприємством, включати певну стратегію, тактику та оперативну реалізацію. Система повинна включати не тільки процедури аналізу та впливу на ризик, але й механізми періодичного перегляду та ранжування заходів та засобів такого управління. Інформація та комунікація також мають бути невід'ємною областю системи моніторингу та нагляду з боку менеджменту організації. У своєму дослідженні ми зупинимося на ризиках, що притаманні гірничо-металургійним підприємствам (ГМП), що пояснюється особливим місцем таких підприємств у відновленні економіки України. Для розуміння особливостей ризиків гірничо-металургійних підприємств необхідно відзначити специфічні особливості діяльності підприємств цієї галузі:

1. Висока вартість бізнесу, що формує великі вхідні та вихідні бар'єри входження в галузь.

2. Висока соціальна значимість металургійних підприємств, більшість із яких є містоутворюючими, і погіршення їхньої діяльності може спричинити зростання соціальної напруги в регіоні.

3. Стратегічне значення у сферах: виробництва військової техніки, будівництва, машинобудування тощо.

4. Високий ступінь концентрації акцій (90–98%) у власності невеликої кількості акціонерів.

Особливості діяльності вітчизняних гірничо-металургійних підприємств створюють специфічні ризики управління. Крім того, об'єкти гірничо-металургійного виробництва (ГМВ) є небезпечними виробничими об'єктами та їх експлуатація невід'ємно пов'язана з ризиками. Коректний облік та аналіз ризиків підприємств ГМВ дозволяє більш виважено підійти до управління даними ризиками, запобігати небажаним сценаріям розвитку подій. Серед ключових та специфічних ризиків, властивих діяльності більшості гірничо-металургійних підприємств, можна назвати такі:

1. *Техніко-виробничі ризики.* Виробничі майданчики підприємств ГМВ найчастіше розташовані у складних природно-кліматичних умовах, місцях залягання корисних копалин. Специфіка природно-кліматичних умов потребує вирішення складних технічних завдань у сфері геологорозвідувальних робіт, діяльності з видобутку та переробки корисних копалин, енергопостачання виробничих об'єктів, транспортування напівфабрикатів, готової продукції до споживачів:

- затоплення рудників та кар'єрів;
- аварії та інциденти під час експлуатації гірничотранспортного обладнання на глибині;
- несанкціонований вихід горючих газів та отруйних речовин;
- аварійні випадки на основних технологічних переділах переробки руди;
- аварійні ситуації на трубопроводах, газотранспортних магістралях, аварії на лініях електропередач, аварії на об'єктах теплопостачання;
- дефіцит транспорту, руйнування конструкцій причалів, вихід з ладу об'єктів інфраструктури, аварії, пов'язані з експлуатацією суден, буксирів, порталних кранів, автомобільної техніки;
- вихід з ладу, аварії на нафтобазах та паливосховищах.

2. *Виробничий травматизм.* Специфіка роботи підприємств ГМВ потребує професійної підготовки працівників, у тому числі в галузі охорони праці та промислової безпеки. Порушення працівниками встановлених правил у галузі охорони праці призводить до шкоди здоров'ю та життю людей,

несанкціонованим простоям робіт, майновим збиткам. Основними чинниками реалізації цього ризику найчастіше є:

- 1) незадовільна організація виконання робіт;
- 2) порушення технологічного процесу;
- 3) вплив небезпечних чинників, включаючи вплив рухомих машин, механізмів, інструментів, рухомих частин виробничого устаткування.

3. *Екологічні ризики, такі як брак водних ресурсів.* Дефіцит води у водосховищах гідроенергетичних об'єктів може призвести до недосягнення необхідного натиску на турбінах ГЕС та падіння обсягу виробітку електроенергії, а також до дефіциту питної води на території присутності підприємств ГМВ. Це може бути спричинене аномальними природними явищами (посухою) внаслідок кліматичних змін.

Інший істотний екологічний ризик, це розтеплення ґрунтів. Втрата несучої можливості ґрунтових основ фундаментів, деформація будівельних конструкцій споруд та в результаті їхнє руйнування. Цей ризик викликається: кліматичними змінами, підвищенням середньорічної температури (останні 15–20 років). Ризик також впливає на виконання програми виробництва та безпеку та комфортне життя населення в регіоні присутності підприємств ГМВ.

4. *Ризики прийняття хибних управлінських рішень.* Дані ризики є повністю крос-функціональними та пов'язані з усіма виробничими та допоміжними процесами ГМП. Прийняття невірних управлінських рішень – це, по суті, людська помилка, масштаб впливу якої на діяльність підприємства визначається рівнем повноважень працівника, що приймає рішення, важливістю даного рішення для компанії, можливостями системи внутрішнього контролю виявити помилку і мінімізувати її негативний ефект. Основними причинами чи факторами, що впливають на прийняття невірних управлінських рішень, можна назвати: недостатню компетенцію співробітників; високий ступінь невизначеності, відсутність достовірної інформації; постановку неадекватних завищених цільових показників

діяльності; психологічний стан особи, яка приймає рішення; недостатню мотивацію співробітників, у тому числі викликану незадоволеністю роботи в колективі або порушенням підприємством своїх зобов'язань перед співробітниками.

5. Стратегічні ризики. Ці ризики впливають як на довгострокові цілі підприємств ГМВ, так і на операційну діяльність. До найпоширеніших стратегічних ризиків можна віднести: ризики, пов'язані з введенням країн імпортерів обмежень на продукцію підприємств ГМВ; несприятлива економічна кон'юнктура та зниження промислового попиту на метали та сплави; тиск з боку великих міжнародних галузевих гравців та регуляторів; довгострокові тренди падіння цін на метали; недосягнення цільових показників ключових проектів капітального будівництва та приросту сировинної бази, що реалізуються підприємствами ГМВ.

6. Ризики найму та збереження кваліфікованого робочого персоналу. Найчастіше основними факторами ризику виступають: відсутність кваліфікованого персоналу в регіонах діяльності ГМП, високий конкурентний попит на робітничий персонал, що володіє релевантним досвідом та кваліфікацією, небажання молодих людей отримувати середню спеціальну освіту та працювати у складі робочого персоналу. Географічне розташування більшості підприємств ГМВ далеко від освітніх та культурних центрів, а також жорсткі кліматичні умови роботи ведуть до звільнення молодих спеціалістів та небажання нових працівників приїжджати на роботу в регіон розташування ГМВ, а молоді - повертатися у свої міста та працювати на металургійних підприємствах після здобуття освіти у великих містах. Основними факторами ризику дефіциту персоналу є: низький професійний рівень випускників освітніх установ; низька мотивація молоді до працевлаштування на робочі спеціальності; низька заселеність регіонів присутності ГМВ; звільнення персоналу, у тому числі з метою переїзду.

7. Ризики втрати ділової репутації. Потенційна шкода ділової репутації ГМВ може статися внаслідок впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів,

що призводять до падіння рівня позитивного сприйняття діяльності підприємств цієї галузі зацікавленими сторонами чи широким колом громадськості.

8. *Ризики негативних змін митного та валютного регулювання.* Дані ризики пов'язані з несприятливими змінами, неоднозначністю правових норм, пробілами в законодавстві, що регулює діяльність підприємств ГМВ, включаючи питання зовнішньоекономічної діяльності та реалізації продукції. Зміни у сфері митного та валютного регулювання для ГМВ, які здійснюють операції із закордонними партнерами, впливають на фінансово-господарську діяльність, валютні показники, фінансову звітність.

9. *Ризики, що викликаються діями та рішеннями органів влади.* На підприємства ГМВ впливають рішення органів влади, включаючи рішення органів місцевого самоврядування щодо низки питань: природокористування, землекористування, ставки орендної плати, державний контроль (нагляд) тощо.

10. *Ризики зміни податкового законодавства.* Зміна податкового законодавства або практики його застосування податковими та судовими органами виникають через те, що суттєва частка витрат підприємств ГМВ пов'язана зі сплатою податку на видобуток корисних копалин, податку на додану вартість, податку на прибуток. Зміна податкових ставок може призвести до зростання витрат ГМП. Також існує можливість пред'явлення претензій податковими органами у зв'язку з неоднозначним тлумаченням рішень чи угод, що здійснюються відповідними підприємствами.

11. *Ризики претензій із боку контрагентів.* Дані ризики виникають внаслідок: неналежного виконання умов укладених договорів, недобросовісних дій з боку контрагентів, включаючи логістичних партнерів, недостатнього опрацювання всього спектра договірних умов та взаємних вимог сторін.

12. *Комплаєнс-ризики.* Юридична відповідальність чи правові санкції, фінансові збитки чи збитки репутації внаслідок порушення підприємствами

ГМВ застосовних нормативно-правових актів, правил, обов'язкових стандартів чи кодексів поведінки.

13. *Соціальна нестабільність.* Робота гірничо-металургійних підприємств залежить від збереження та підтримки стабільної та надійної соціально-економічної обстановки у регіонах присутності. Погіршення соціально-економічної обстановки веде до зростання соціальної напруженості та негативним чином впливає як на виробничі та допоміжні процеси підприємств ГМВ, так і на репутацію.

14. *Зупинення дії ліцензій.* З огляду на виробничої специфіки відповідні підприємства мають ліцензувати свої діяльності. Джерелом можливого ризику супинення дії ліцензій є, як правило, грубе порушення ліцензійних вимог та умов, відмова від усунення отриманих приписів органів контролю та нагляду.

15. *Цінові ризики.* Фінансові втрати, спричинені несприятливою зміною цінкових індексів та негативною переоцінкою ринкової вартості вироблених товарів, робіт, послуг та інших активів, що перебувають у власності або придбані підприємствами ГМВ.

16. *Валютні ризики.* Несприятливі зміни курсів валют. Гірничо-металургійні підприємства при реалізації продукції за іноземну валюту можуть наражатися на такі ризики через зміцнення курсу гривні за умови несення основних витрат підприємства в Україні в гривні.

17. *Відсоткові ризики.* Фінансові втрати, пов'язані з несприятливими змінами відсоткових ставок на ринку позикового капіталу. Оскільки великі підприємства є активними позичальниками, то зростання відсоткової ставки за кредитами веде до збільшення загальних витрат.

18. *Кредитні ризики.* Фінансові втрати, спричинені невиконанням контрагентами встановлених зобов'язань за договорами чи угодами щодо підприємств ГМВ.

19. *Ризики ліквідності.* Нездатність підприємств ГМВ оплатити свої зобов'язання, передбачені договорами, у разі настання терміну їх погашення.

Сьогодні існує єдина думка, що підприємства повинні здійснювати управління ризиками на постійній та системній основі, з урахуванням єдиних методологічних підходів, вимог і принципів роботи з ризиками. У концепції COSO «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» під ризик-орієнтованим управлінням підприємством розуміється запровадження системи управління ризиками, що складається з восьми компонентів [2] та представлена на рисунку 1.2.

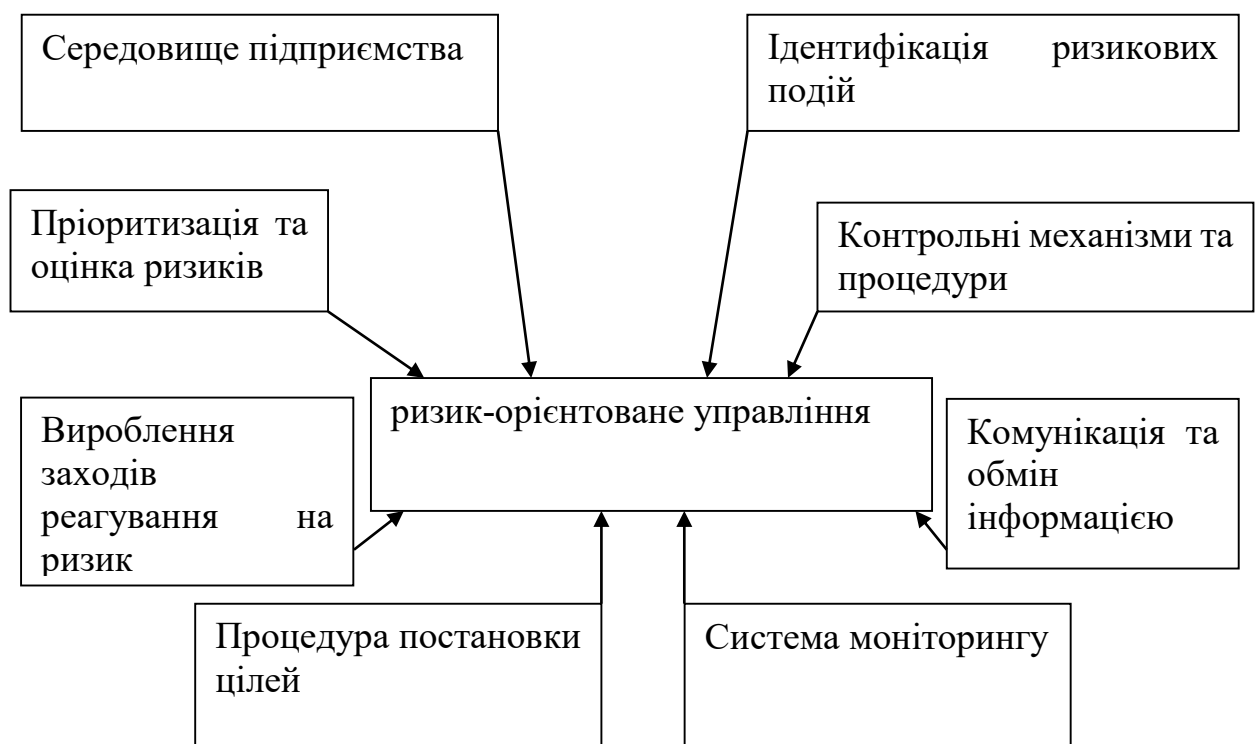


Рисунок 1.2 - Основні компоненти ризик-орієнтованого управління підприємством

Джерело: [2]

На поточний момент ця концепція стала вельми поширеною у практиці підприємств, що розвивають у себе ризик-орієнтований підхід до управління діяльністю. Аналогічний підхід відображений і в міжнародних стандартах FATF (Financial Action Task Force on Money Laundering) [20], якими, зокрема, встановлено, що ризик-орієнтований підхід - це «...визначення та оцінка ризиків та прийняття кроків, у тому числі органом або механізмом з

координації заходів щодо оцінки ризиків, а також розподіл ресурсів з метою ефективного зниження цих ризиків».

1.3. Система управління ризиками на гірничо-металургійних підприємствах

Система управління ризиками - це система, спрямована на сприяння керівництву підприємства у прийнятті управлінських рішень на базі процедури аналізу та оцінки ризиків на всіх рівнях управління та у всіх сферах діяльності компанії. Керівники підприємства повинні чітко усвідомлювати всі значні ризики, оцінювати їх вплив на результат діяльності підприємства та вживати коригуючі заходи. У цьому ключовими ризик-менеджерами на кожному підприємстві є його працівники, тобто особи, уповноважені приймати рішення в умовах ризику та невизначеності. При цьому до роботи з ризиками повинні залучатись всі співробітники без винятку, а також зовнішні зацікавлені сторони. На нашу думку, ризик-орієнтована система управління підприємством повинна мати такі цілі:

1. Ухвалення зважених управлінських рішень з урахуванням ризику.

2. Вільний обмін інформацією про ризики між зацікавленими сторонами.

При цьому інформаційні потоки повинні вільно проходити як згори донизу (від керівництва до співробітників організації), так і знизу догори; своєчасне та якісне виконання заходів, спрямованих на запобігання чи управління ризиками.

3. Моніторинг, у тому числі в режимі реального часу, найбільш ризикових сфер діяльності. Управління підприємством має бути засноване на постановці правильних довгострокових орієнтирів та прийнятті виважених управлінських рішень. Такі рішення повинні прийматися лише після всебічного дослідження різних чинників, які можуть негативно вплинути на результат, тобто після проведення повноцінного аналізу ризиків. Для цього система ризик-менеджменту має бути невід'ємною частиною системи управління

підприємством. Впровадження ризик-орієнтованої системи управління підприємством має бути спрямоване на те, щоб усі значущі ризики з усіх напрямків діяльності були виявлені та оцінені, включаючи типові ризики підприємств ГМВ, що були описані вище. Ризик-орієнтована система управління підприємством представлена в економічній літературі у вигляді компонентів, інтегрованих у стратегічну та фінансово-економічну діяльність організації. У стандарті ISO: 31000:2009 вказується, що система управління ризиками складається з двох блоків: інфраструктура та процес управління ризиками. Формування системи управління ризиками як блокової структури (компонентів системи) дає низку переваг:

по-перше, спрощується процедура планування та подальше використання системи управління ризиками. Впровадження означатиме імплементацію всіх компонентів системи управління ризиками, включаючи виявлення ризиків, їх оцінку та моніторинг;

по-друге, спрощується оцінка системи управління ризиками, оскільки можна прийняти ряд припущень про те, що повноцінна система управління ризиками – це така система, в якій: є всі необхідні компоненти для ефективної роботи; кожен компонент ефективний сам по собі; компоненти взаємодіють один з одним належним чином;

по-третє, завдання розвитку системи управління ризиками може бути сформульовано як удосконалення окремих її компонентів та гармонізація зв'язків між ними.

Єдиного методичного рішення, що вказує скільки компонентів системи ризик-менеджменту в організації має бути і як вони повинні взаємодіяти між собою, не існує. Однак узагальнення різних методичних підходів дає нам уявлення, що система ризик-менеджменту може бути поділена на дві частини. Перша частина – це процес управління ризиками, у якому виявляються, оцінюються і управляються ризики. Друга частина – інфраструктура, яка забезпечує процес управління ризиками всім необхідним, у тому числі

методологією, ув'язуванням з іншими бізнес-процесами, розподілом повноважень між учасниками процесу тощо.

Процес управління ризиками є багатоспрямованим та циклічним, у якому всі компоненти впливають один на одного та пов'язані між собою. Крім того, існує безпосередня взаємозалежність між цілями підприємства та елементами системи ризик-менеджменту, що являють собою дії, необхідні для досягнення цих цілей. Концепція оперує різними типами цілей: довгострокові – стратегічні, оперативні, цілі підготовки фінансової та нефінансової звітності та цілі дотримання вимог законодавства.

Відповідно до COSO, побудова та розвиток системи ризик-менеджменту на підприємстві включає комплекс дій та ініціатив [2], спрямованих на:

- досягнення найкращого балансу між стратегією розвитку підприємства та апетитом до ризику;
- побудову процесу прийняття управлінських рішень щодо мінімізації ризиків, що виникають;
- скорочення кількості збитків та непередбачених подій в діяльності підприємства;
- управління всіма ризиками, пов'язаними з господарською діяльністю;
- застосування методів інтегрованого управління ризиками;
- управління не тільки ризиками, але і можливостями.

При цьому у вітчизняній практиці управління ризиками можливості, як правило, не розглядаються. Підприємства не включають ефект можливості у зону дослідження своїх ризиків. Звісно ж, що ситуація частково пояснюється специфікою сприйняття слова «ризик» менеджментом підприємств. Для більшості керівників «ризик» має негативну нотацію та співзвучний з потенційними збитками, тому ризик як шанс отримати прибуток не розглядається. Процес управління ризиками найефективніший, коли механізми ризик-менеджменту вбудовані в основні бізнес-процеси. Це дозволяє підприємствам розширювати свої можливості з управління ризиками та досягати стратегічних та операційних цілей якнайкраще. Механізми

управління ризиками, вбудовані у процеси організації, мають істотні переваги з погляду економії витрат, особливо в умовах високої конкуренції, в яких ведуть свою діяльність багато підприємств. Організація може уникнути впровадження додаткових процедур та збільшення витрат за рахунок акцентування уваги на вже існуючих операціях та на підвищення їхнього вкладу в ефективне управління ризиками, а також на інтеграцію процесу управління ризиками в основні процеси виробничої діяльності. Система ризику-менеджменту, наведена в стандарті ISO: 31000:2009 [19], також розглядає різні компоненти системи. Причому останні поділяються на три групи:

- принципи роботи ефективної системи ризик-менеджменту,
- компоненти інфраструктури ризик-менеджменту;
- компоненти процесу ризик-менеджменту.

Відповідно до ISO: 31000:2009, інфраструктура управління ризиками є сукупністю компонентів, що створюють основи, структуру та організаційні заходи для проектування, імплементації, моніторингу та постійного вдосконалення процесу управління ризиками в масштабах підприємства.

П'ять компонентів інфраструктури управління ризиками - це:

- 1) повноваження та зобов'язання;
- 2) взаємозв'язок між компонентами інфраструктури управління ризиками;
- 3) безперервне вдосконалення інфраструктури;
- 4) практичне використання ризик-менеджменту;
- 5) безперервний моніторинг та корекція інфраструктури.

Процес управління ризиками є системним застосуванням процедур, політик та інструментів управління в рамках усіх дій, пов'язаних з обміном інформацією, консультуванням, встановленням контексту, ідентифікацією, аналізом, оцінюванням впливу ризиків, моніторингом та переглядом ризиків. Компоненти процесу управління ризиками зображені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Компоненти процесу управління ризиками

Джерело: [19]

ISO: 31000:2009 містить докладні вимоги до інфраструктури та процесу управління ризиками, а також ознаки якісної (передової) системи управління ризиками. На наш погляд, цей перелік ознак є недостатньо повним і не відображає низку істотних аспектів оцінки. Наші пропозиції щодо розширення переліку ознак якісної системи управління ризиками підприємства наведено у таблиці 1.1.

Впровадження ризик-орієнтованої системи управління, згідно з ISO: 31000:2009, вимагає від керівництва підприємства затвердження чітко заданих зобов'язань щодо реалізації дорожньої карти управління ризиками в рамках усієї організації, а також детального довгострокового планування та контролю виконання всіх передбачених дорожньою картою кроків. Незважаючи на широке застосування методології ISO: 31000:2009 [2], підхід, описаний у стандарті, на нашу думку, має низку областей для покращення.

По-перше, ISO: 31000:2009 не містить практичних рекомендацій щодо впровадження та оцінки системи управління ризиками. У стандарті відсутня інформація про те, які дії керівництво підприємства має вжити для впровадження системи управління ризиками, немає рекомендацій щодо

розмежування ролей та повноважень у рамках системи, відсутні шаблони нормативних документів ризик-менеджменту, приклади та інші методичні матеріали.

Таблиця 1.1 - Ознаки якісної системи управління ризиками підприємства

Категорія	Ознаки за ISO: 31000:2009	Додаткові пропозиції
Постійне покращення	Наголос зроблений на безперервне вдосконалення ризик-менеджменту через постановку цілей підприємства, вимір, переоцінку і подальше доопрацювання процесів, систем, можливостей, навичок та ресурсів. Дані про діяльність підприємства розкриваються для зацікавлених сторін. Оцінка роботи системи управління ризиками є невід'ємною частиною комплексної оцінки діяльності підприємства та якості роботи структурних підрозділів та працівників.	Постійне поліпшення не повинно бути самоціллю системи управління ризиками. Розвиток системи управління ризиками має йти в паралелі з розвитком самого підприємства, в тому числі його корпоративної культури, відповідати вимогам суміжних бізнес-процесів. Такі документи, як стратегія ризик-менеджменту, підкреслюватимуть значимість постійного покращення ризик-орієнтованої системи управління для співробітників підприємства та зацікавлених сторін.
Повна відповідальність	Система управління ризиками забезпечує підготовку всебічної, повноцінної та прийнятною менеджментом відповідальності за ризики, механізми управління та впливу на ризик. Працівники беруть відповідальність, мають необхідну компетенцією та ресурси для управління та моніторингу ризиків.	Істотну роль у зміцненні ризик-менеджменту грає позиція топ-менеджменту та поради директорів підприємства. Трансльована ними політика підтримки ризик-менеджменту, підкреслення значущості процесу виявлення, оцінки та управління ризиками.
Використання ризик-менеджменту при прийнятті рішень	Усі прийняті всередині підприємства рішення, незалежно від рівня суттєвості, включають у себе докладний аналіз ризиків та застосування інструментів ризик-менеджменту. Це відображається в протоколах зустрічей та зборів, які підтверджують, що обговорення ризиків мали місце.	Необхідно говорити про застосування методів управління ризиком при прийнятті всіх значних (істотних) управлінських рішень. Тоді процедури виявлення та оцінки ризиків дійсно є важливою стабілізуючою ланкою у ланцюжку прийняття управлінських рішень.
Постійний обмін інформацією	Система управління ризиками забезпечує постійний обмін інформацією з внутрішніми та зовнішніми сторонами, включаючи повне регулярне уявлення інформації про управління ризиками на підприємстві, що підтверджується зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами.	В рамках цієї ознаки необхідно також розглянути наявність у підприємства каналів передачі інформації. Дані канали (як формальні, так і неформальні) повинні сприяти передачі інформації по ризикам як зверху донизу (від керівництва до працівників підприємства), так і знизу нагору

Продовження табл. 1.1

Категорія	Ознаки за ISO: 31000:2009	Додаткові пропозиції
Повна інтеграція у структуру управління	Керівництво впевнене, що ефективне управління ризиками є суттєвим для досягнення поставленої мети підприємства. Це може підтверджуватись відповідними формулюваннями у важливих письмових матеріалах та документах.	Ознакою високого рівня зрілості є подвійна система підпорядкування керівника підрозділу ризиків: 1) лінійно – генеральному директору компанії; 2) функціонально – комітету з ризиків при Раді директорів

Джерело: складено автором

По-друге, у стандарті використано складну схему візуалізації системи управління ризиками. Представлення системи у вигляді трьох взаємозалежних блоків (принципи, інфраструктура і процес управління ризиками), два з яких розпадаються на компоненти, є, на наш погляд, непоганим методологічним рішенням, яке, проте, важко реалізується у реаліях вітчизняного бізнесу.

По-третє, у ISO: 31000:2009 не розглянуто або розглянуто вкрай поверхово цілу низку питань, що мають істотне значення для побудови та оцінки системи управління ризиками. До таких питань належать:

- ризик-апетит;
- роль Ради директорів та топ-менеджменту у побудові, розвитку та оцінці системи;
- взаємозв'язок системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю, у тому числі питання синергії двох систем;
- вимоги до рівня знань та компетенцій ризик-менеджерів та керівника підрозділу ризиків;
- відповідність вимогам законодавства, наприклад американського закону Sarbanes-Oxley (статті 302 і 404) в галузі управління ризиками, пов'язаними з недостовірністю фінансової звітності [21].

На наш погляд, всі вищезазначені питання повинні знайти відображення в сучасній методології управління ризиками, що застосовується для впровадження ризик-орієнтованого підходу до діяльності вітчизняних промислових підприємств. Крім стандартів COSO та ISO поширення в Європі

набули стандарти управління ризиками, розроблені Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (Federation of European Risk Management Association, FERMA) [22]. Стандарти FERMA розглядають систему ризик-менеджменту через призму її компонентів, а саме:

- 1) ранжування чи оцінка ризиків;
- 2) звіт про ризики (для внутрішніх та зовнішніх користувачів);
- 3) ухвалення рішення;
- 4) заходи щодо управління ризиками;
- 5) моніторинг.

У стандартах FERMA докладно не розглядаються питання побудови та розвитку ризик-орієнтованої системи управління підприємством.

Відповідно до рекомендацій стандарту система управління ризиками повинна бути повністю інтегрована в культуру управління підприємством, прийнята та схвалена керівництвом, інформація про неї повинна бути доведена до відома кожного працівника підприємства. Ризик-орієнтована система управління, відповідно до FERMA, повинна містити в собі процедури контролю за виконанням поставлених завдань, а також оцінку результативності та ефективності заходів, що проводяться, систему заохочення відповідальних співробітників. Стандарти FERMA не містять детального опису компонентів системи управління ризиками, не розглядають питання інтеграції системи до фінансово-господарської діяльності підприємства. Стандарти задають загальну концепцію та базові методологічні засади для розробки більш детальної методології ризик-менеджменту.

Використання стандартів FERMA для побудови, вдосконалення та оцінки ризик-орієнтованої системи управління підприємством можливе лише у тандемі з іншими, більш детальними методичними документами. Також як COSO та ISO 31000, стандарти FERMA декомпонують систему управління ризиками на ряд взаємопов'язаних компонентів. Процес впровадження та розвитку системи, відповідно до вимог всіх трьох стандартів, є розвиток окремих компонентів системи управління ризиками та налагодження

структурних взаємозв'язків між ними. На нашу думку, практичне застосування стандартів та концепцій управління ризиками, таких як COSO, ISO 31000 та FERMA ускладнює відсутність вимог до оптимальної конфігурації системи управління ризиками та методів її визначення для кожного конкретного підприємства.

Недостатньо опрацьовані питання: інтеграції окремих компонентів ризик-менеджменту до бізнес-процесів підприємства; розроблення та затвердження політик та процедур управління ризиками; персоналізації відповідальності за управління ризиками керівництва та працівників підприємства; забезпечення безперервного моніторингу системи управління ризиками підприємства.

Розглянуті нами стандарти COSO, ISO 31000 і FERMA не містять принципів і підходів до визначення оптимальної, з точки зору корпоративної специфіки та фінансово-господарського положення виробничого підприємства, ризик-орієнтованої системи управління. Загальний аналіз міжнародних стандартів ризик-менеджменту та їх застосування при побудові ризик-орієнтованої системи управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Загальне порівняння стандартів ризик-менеджменту

Критерії зіставлення	Стандарт COSO	Стандарт ISO 31000	Стандарти FERMA
1. Практична застосовність	Частково застосуємо до діяльності організації. Вимагає адаптації описуваних елементів ризик-менеджменту до системи управління та бізнес-процесів конкретної організації	Частково застосуємо до діяльності організації. Вимагають розробки додаткової методології, визначають практику управління ризиками та інтеграції ризик-менеджменту в рамках організації.	Не можуть застосовуватись самостійно. Вимагають розробки додаткової методології, описує процес та інфраструктуру ризик-менеджменту

Продовження табл. 1.2

Критерії зіставлення	Стандарт COSO	Стандарт ISO 31000	Стандарти FERMA
2. Повнота охоплення питань і тем управління ризиками	Найбільш повний документ. Визначає і докладно описує основні теми, пов'язані з управлінням ризиками, включаючи ролі та повноваження основних учасників, докладний опис процесу ризик-менеджменту, опис ризик апетиту організації. При цьому не визначено критерії оцінювання ефективності ризик-менеджменту	У концентрованому вигляді охоплено більшість питань ризик-менеджменту. Детально розкрито тему інфраструктури та процесу ризик-менеджменту. Визначено відповідальність менеджменту та зацікавлених сторін. Надані критерії ефективної системи управління ризиками	Охоплено тільки основні елементи системи управління ризиками. Детально описані ролі та повноваження ключових учасників ризик-менеджменту. Не розкрито тему ризик-апетиту, інфраструктури ризик-менеджменту. Відсутній опис концепції «ризик-дохід» та підходів до ефективного управління ризиками
3. Розкриття питань ризик-орієнтованого підходу до управління організацією	Тема ризик-орієнтованого управління розкрито у повному обсязі. Ризик-менеджмент багато в чому розглядається як самостійний процес, не прив'язаний до структури управління організації	Ризик-орієнтований підхід заявлений як теза. При цьому відсутній опис практичних інструментів інтеграції ризик-менеджменту в структуру та бізнес-процеси організації.	Ризик-орієнтований підхід не розкритий. Система управління ризиками розглядається як самостійний елемент управління організацією.

Джерело: складено автором

Ми вважаємо, що організації середнього або малого бізнесу повинні впроваджувати компоненти системи управління ризиками інакше, ніж великі організації, а ступінь формалізації ризик-менеджменту малих організацій повинна бути менше, ніж великих. Цей підхід повинен орієнтувати керівників підприємств на адаптацію компонентів ризик-менеджменту з урахуванням зміни бізнесу та процесів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПРАКТИК РИЗИК- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Характеристика діяльності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Об'єктом дослідження у цій роботі виступає дочірня структура компанії ArcelorMittal - публічне акціонерне товариство «ArcelorMittal Кривий Ріг». Якщо говорити про материнську структуру, то це один з основних гравців на світовому ринку сталі, який має філії, окремі виробництва, відокремлені підрозділи більше ніж у 60 країнах. Його обсяги виробництва сягають 10-12% світового виробництва сталі. Чисельність персоналу материнської компанії «ArcelorMittal» – понад 320 тис. осіб. Українська дочірня структура ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», яка до процесу зміни власника мала назву «Криворіжсталь», спеціалізується на виготовленні та реалізації металургійної продукції, а саме: агломерату, арматури, сталі, коксу, сталепрокату та сортового прокату, чавуну, катанки, концентратсортового і фасонного прокату. Більша частина цієї продукції призначається для експорту (до 90%).

Явища, що визначають діяльність підприємства: боротьба за збереження існуючого ринку збуту металу; глобальне перевиробництво металопродукції, посилення конкуренції між виробниками; заходи обмежувального характеру щодо української металургійної продукції (загальні захисні мита, запроваджені минулого року США, Єгиптом та Росією, захисні мита Туреччини на арматуру та катанку), що суттєво обмежувало збут металопродукції на ринках цих країн; послаблення конкурентних позицій із зростанням цін на ринку енергоносіїв та тарифів на послуги Укрзалізниці, дешевий імпорт в Україну від виробників з Білорусі, Молдови та Туреччини, що призвело до дестабілізації ринку, демпінгу, негативно впливали на ведення бізнесу; відтік кваліфікованих кадрів з України, постійне стимулювання адитивного виробництва, активне використання металозамінників у

промисловому виробництві, екозберігаючі технології та економне використання конструкційних матеріалів спонукає бути технологічно передовими, високопродуктивними та конкурентоспроможними. Карантинні заходи теж вплинули на зменшення виробництва через ослаблення попиту.

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у фінансуванні своєї діяльності спрямований на:

- безперебійне забезпечення фінансовими ресурсами поточної виробничо-господарської діяльності та контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів;
- своєчасне переведення платежів до державних цільових фондів та бюджету;
- своєчасність розрахунків з постачальниками товарів і послуг, персоналом;
- досягнення найоптимальніших економічних і фінансових показників;
- фінансування проектів з охорони навколишнього середовища, виконанні вимог інструкцій з охорони праці та промислової безпеки;
- фінансування лікувально-профілактичних заходів, заходів спрямованих на збереження здоров'я та профілактику професійних захворювань персоналу підприємства;
- своєчасне вдосконалення, підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Крім того, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» інвестує соціально значущі для мешканців регіону проекти, у інфраструктуру міста, приймає участь у благодійних заходах; надає допомогу навчальним та медичним закладам. Все це дозволяє у довгостроковій перспективі підвищити конкурентоспроможність, престиж та впізнаваність.

Наявність і достатність оборотних коштів свідчить про помірковану політику управління обіговими коштами, постійно здійснюється оцінка оборотності та ефективності використання, проводиться активна робота з контрагентами щодо своєчасного погашення дебіторської заборгованості,

виконання усіх платежів відповідно до платіжного календаря. Своєчасно здійснюється ревізія достатності і умов зберігання сировини, товарів, готової продукції та незавершеного виробництва. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є учасником декількох міжнародних проектів і нещодавно отримало кредит розвитку від Європейського банку реконструкції та розвитку.

Підприємство вкладає значні ресурси у свою кадрову політику: середньооблікова чисельність працівників складає 19469 осіб. Фонд оплати праці у 2021 році склав 4453459,7 тис.грн. За минулий рік він значно виріс у порівнянні з позаминулим роком. Кадрова політика ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» спрямована на постійне зростання кваліфікації працівників: протягом року було проведено навчання у різних формах, яке пройшли 16 340 осіб. На підприємстві працює Університет АрселорМіттал, де було проведено заняття для 6 903 працівників з питань протипожежної безпеки та охорони праці.

Формуючи свою фінансову звітність, компанія виходить з принципу історичної вартості, що передбачає використання як бази справедливої вартості, отриманої в обмін на товари і послуги. Справедлива вартість використовується для усіх активів (щодо операцій купівлі та продажу). Під час використання справедливої вартості ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» враховує у розрахунках характеристики відповідного активу, виходячи з постулату, що всі учасники операції мають вільний доступ до інформації, що визначає їхню поведінку. Дані для визначення справедливої вартості підприємство розділяє за категоріями на рівні 1, 2 або 3(рис. 2.1) залежно від того, наскільки ці дані можна спостерігати та оцінювати, а також відповідно до важливості такої інформації.

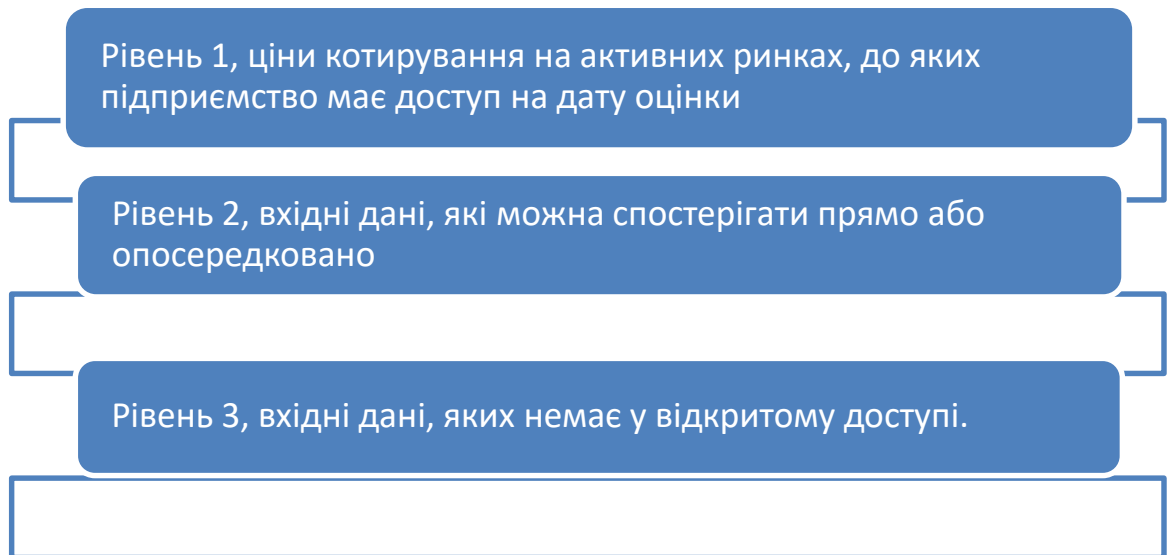


Рисунок 2.1 - Групування інформації для використання за справедливою вартістю.

Джерело: складено автором

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» використовує п'ятиелементну модель для визнання доходів, що зображено на рисунку 2.2.

Для договорів підприємство виходить з принципу «виконання на момент часу, а не протягом певного часу».

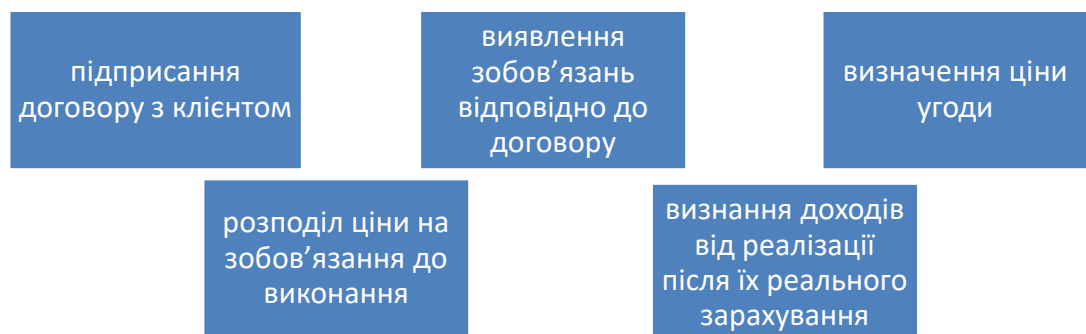


Рисунок 2.2 - П'ятиелементна модель для визнання доходів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Тобто, момент визначається відповідно до зафіксованих у договорі Базових умов поставки, які визначаються найчастіше за міжнародними правилами Incoterms. Час платежу наступає, коли контроль, а разом з ним

права та ризики переходить до перевізника або покупця. Момент визнання доходів відповідає моменту передачі права власності на товари відповідно до умов постачання за договором, а підприємство отримує право на одержання платежів. Політика реалізації не передбачає надання гарантій за продані товари, підприємство не включає у договори будь-які істотні фінансові компоненти, ціна угоди може передбачати надання певних торгових скидок, які надаються та розраховуються відповідно до обсягів продажів. Крім того, підприємство найчастіше використовує міжнародні умови торгівлі DAF (доставки до кордону) і DAP (доставки у пункт призначення), відповідно до Incoterms, які становлять від 5% до 7% продажів. У цьому випадку часом визнання доходів є доставка товарів до кордону, для спрощення цього підходу розрахунок починається на другий календарний день від дати відправлення товару із заводу. Витрати, відповідно, визнаються витратами того періоду, до якого буде віднесено отримання цих доходів. Витрати, які неможливо прямо перенести відповідно до доходів певного періоду, будуть відображатися у складі витрат того періоду, в якому вони були фактично понесені.

При аналізі діяльності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» враховує, що основні засоби оцінюються за первісною вартістю, з вирахуванням накопиченого зносу та зниження вартості від зменшення корисності. Первісна вартість основних засобів базується на ціні придбання, до неї додаються імпорتنі мита, податки, пов'язані з придбанням, і витрати на монтаж та налагодження основних засобів, а також інші витрати, що були понесені для доведення основних засобів до придатного для використання стану. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, первісна вартість основних засобів збільшується при приведенні земельних ділянок, відповідно до законодавства, у стан, придатний для подальшого використання, тобто здійснення рекультивації земель, на яких здійснюються видобувні роботи. При розрахунку амортизації строк корисного використання основних засобів визначається у момент передачі відповідних засобів в експлуатацію з використанням експертних методів. Такий строк може бути переглянутим на

кінець фінансового року або у разі зміни очікуваних вигід використання активу. За більшою частиною основних засобів встановлюється ліквідаційна вартість, оскільки підприємство намагається своєчасно оновлювати основні активи. Строки корисного використання груп основних засобів представлені у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 -Строки корисного використання груп основних засобів

Групи основних засобів	Роки
Будівлі та споруди	10-50
Машини та обладнання	3-30
Транспортні засоби	5-15
Інші активи	2-20

Джерело: складено автором

Менеджери ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» активно застосовують в оцінках методи, засновані на часовій вартості грошей. При проведенні оцінки вартості використання активу здійснюється дисконтування за ставкою, яка включає поточну ринкову оцінку вартості грошей та враховує ризики, притаманні відповідній групі активів.

Запаси ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» сформовані як сума виробничих запасів та інших запасів, незавершеного виробництва та готової продукції. Собівартість куплених запасів формується за рахунок витрат на придбання, що виплачені відповідно до угоди з постачальником; акцизи, мита та непрямі податки; транспортні та інші витрати, що пов'язані з організацією купівлі запасів і доведенням їх до придатного до використання стану. Первісна вартість іншої продукції, наприклад, товарів, що призначені для подальшого споживання у структурах компанії, які до того ж часто є побічним продуктом при виробництві основної продукції, визначається шляхом оцінки передбачуваної чистої вартості реалізації. Незавершене виробництво та готова продукція враховується та оцінюється за фактичною виробничою

собівартістю, шляхом обліку всіх прямих витрат на знос основних активів у процесі виробництва, використану сировину, виплачену заробітну плату та загальні накладні витрати виробничого характеру. У процесі списання запасів на потреби виробництва, вони відображаються за меншим з двох значень: первісна вартість або чиста вартість. Останній вид вартості визначається як ціна продажу, зменшена на витрати завершення виробництва та продаж продукції.

Як вже зазначалося, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», відповідно до вимог діючого законодавства, проводить всі необхідні роботи, пов'язані з відновленням земель. Для цього своєчасно формуються кошти забезпечення майбутніх витрат. Цей резерв складають довгострокові зобов'язання з виведення активів, тобто кошти на рекультивацію земель. Підприємство у ході промислової діяльності змінювало рельєф, могло вплинути на екологічний стан ґрунтів, ґрунтових вод, материнських порід. Резерв на відновлення земель визнається в момент проектування проведення геологорозвідувальних, будівельних, гірничодобувних та інших робіт. При розрахунках враховується вартість робіт з демонтажу обладнання та приведення земельних ділянок до стану, що придатний для їх подальшого використання. Усі розрахунки базуються на часовій вартості грошей, а ставка дисконтування прирівнюється до ставки оподаткування.

Менеджмент ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» активно застосовує фінансові активи та фінансові зобов'язання в процесі управління грошовими потоками, потоками вартості. Вони початково оцінюються за справедливою вартістю (виняток - дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що оцінюється за ціною операції). Витрати на проведення операції, що пов'язані з купівлею або емісією фінансових активів та фінансових зобов'язань, додаються або віднімаються зі справедливої вартості під час первісного визнання. При проведенні облікових операцій з фінансовими активами та фінансовими зобов'язаннями використовується метод ефективної відсоткової ставки. Він дозволяє розрахувати амортизовану вартість фінансового активу/

зобов'язання, а відповідно, отриманих та сплачених відсоткових доходів/ витрат протягом періоду володіння інструментом або фінансового року. Ефективна ставка відсотка як метод дисконтування майбутніх грошових потоків дає дуже високий результат вірогідності отриманих значень.

За амортизованою собівартістю оцінюються та обліковуються такі фінансові активи ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»:

- грошові кошти та їхні еквіваленти. Оскільки до цієї групи крім грошей безпосередньо у касі підприємства та на поточних рахунках відносяться гроші на депозитних рахунках з початковим терміном погашення менше трьох місяців, то підприємство забезпечує формування резервів під збитки за фінансовим інструментом на кожну звітну дату;

- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги вимагає формування резерву під збитки в розмірі очікуваних кредитних збитків протягом всього терміну дії інструменту. Якщо дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги прострочена понад 180 днів, резерв формується в розмірі 100% від такої заборгованості;

- інші фінансові активи передбачають формування резерву під збільшення кредитного ризику. У випадку, якщо кредитні ризики за фінансовими інструментами станом на звітну дату не зазнали значного зростання, то менеджмент ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» формує резерв під збитки за цими фінансовими інструментами у розмірі 12-кратних місячних кредитних збитків. При цьому підприємство враховує: об'єктивну суму на основі експертних оцінок; суму, визначену шляхом аналізу діапазону можливих результатів; вартість грошей у часі; необхідну інформацію про минулі події; звіт про поточний стан активу; прогнози майбутніх змін;

- за справедливою вартістю первісно оцінюються і фінансові зобов'язання ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». У подальшому управлінні вони будуть оцінюватися за амортизованою вартістю з використанням методу ефективної відсоткової ставки.

Резервний капітал ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» призначений для покриття витрат, пов'язаних з фінансуванням позапланових витрат та з відшкодуванням збитків та не може у подальшому розподілятися у вигляді дивідендів. Резервний капітал формується за рахунок щорічних відрахувань 5,0% чистого прибутку підприємства. У випадку використання коштів резервного капіталу (повного чи часткового) він повинен бути відновлений до нормативного рівня або сформований знову. Рішення щодо розміру щорічних відрахувань до резервного капіталу, якщо це перевищує вимоги законодавства, приймається Загальними зборами акціонерів.

Додатковий капітал станом на 31.12.2020 сформувався за рахунок накопичених курсових різниць в сумі 28,098,721 тисяча гривень, що виникли при перерахунку статей активів та пасивів балансу основної валюти, якою був долар США, у валюту подання фінансової звітності.

Стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах:

- забезпечення робітникам комфортних умов праці без виробничих ризиків та проживання у регіоні розташування ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», стимулювання та фінансування заходів з охорони праці та безпеки на виробництві;

- дбайливе ставлення до навколишнього середовища шляхом фінансування природоохоронних проектів, ощадливого використання ресурсів, мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Політика ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» щодо інноваційної діяльності спрямована на: вирішення питань підвищення техніко-технологічної ефективності та безпеки виробництва; покращення фінансово-економічних показників; зниження собівартості продукції; економне використання обмежених ресурсів.

Аналіз основних статей активу балансу дозволяє зробити висновок про стабільне зростання потужностей підприємства. За аналізований період вартість майна зросла більше ніж у два рази.

Таблиця 2.2 – Відомості про необоротні активи підприємства, тис.грн

Активи	2018 р.	2019 р.	2020	2021
Нематеріальні активи:	184567	247452	338643	380563
Основні засоби	22009126	35229751	47757468	51996100
Оборотні активи:				
- Виробничі запаси	15133457	17216457	29415345	27438127
- Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5137254	2916348	9208996	16179726
- Грошові кошти та їхні еквіваленти	276578	524268	1005204	867685
Разом з балансу:	47981235	55629874	88349556	97544221

Джерело: складено автором

Виходячи з табл. 2.2, можна визначити, що тенденція до збільшення необоротних активів простежується, у більшому обсязі зростають основні засоби, підприємство активно інвестувало у розвиток власних виробничих потужностей. За станом дебіторської заборгованості можна зробити висновок, що підприємство змінило підхід до реалізації продукції та з метою активізації збуту різко нарощувало заборгованість за товари, роботи, послуги у 2021 році, проте таке збільшення вдарило по запасам грошових коштів та їхніх еквівалентів. Що у подальшому прогнозовано знизить ліквідність та платоспроможність підприємства. Але, як доводять результати розгляду звіту про фінансові результати (таблиця 2.3), така політика дає позитивний результат і підприємство після збитків 2020 року починає отримувати прибуток. І як вважають на самому підприємстві, 2021 рік був найкращім за весь період діяльності в Україні.

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати підприємства, тис.грн

Показники:	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виручка від реалізації	1707591	18011609	62409226	63496684
Собівартість продажів	1394992	16718821	63503128	58845530

Продовження табл. 2.3

Показники:	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Валовий прибуток	413936	312608	-1093902	4651154
Чистий прибуток	276545	212589	-2265232	740902

Джерело: складено автором

Як бачимо, 2020 рік був складним з позиції реалізації продукції, значними темпами зростала виручка, але собівартість зросла ще більше, що і привело до відчутних збитків. Але у 2021 році діяльність ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» стабілізувалася і, завдяки знайденим логістичним рішенням, новим «рецептам» виготовлення продукції, вдалося знизити витрати, не знижуючи якість продукції. А зростання попиту привело до формування прибутку у розмірі 740 млн.грн

Першочергові напрямки розвитку, не зважаючи на воєнні дії, не втрачають своєї актуальності: освоєння нових ринків збуту металопродукції, що дозволить скоротити витрати і час на доставку і, таким чином, позитивно вплинути на собівартість; розвиток нових ринків збуту; розширення асортименту, сертифікація продукції; реалізація інноваційних та інвестиційних програм.

2.2. Діяльність та ризики ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у воєнний період

Цікавим фактом є використання на підприємстві повного металургійного циклу, що включає добувну промисловість, коксохімічне виробництво, тобто підприємство здатне забезпечити усі процеси від видобутку залізної руди до виробництва готової продукції металообробки. До початку війни материнська структура вважалася одним з найбільших інвесторів у промисловість України (9 млрд доларів США). Компанія динамічно розвивалася, втілювала виробничі та соціальні проекти, розширювала географію реалізації готової продукції. Але військове вторгнення російських військ на територію України значно

змінити стратегію та тактику функціонування бізнесу ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

3 березня 2022 року Рада директорів транснаціональної корпорації «ArcelorMittal» прийняла рішення припинити виробництво на своєму дочірньому підприємстві у Кривому Розі.

Менеджери ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» щодня здійснювали моніторинг ситуації і поступово знижували обсяги виробництва до технічно допустимого мінімуму — приблизно третини від нормального рівня виробництва. А безпосередньо 3 березня 2022 року розпочався технічно складний процес зупинення доменних печей. Тривалість цього процесу за підсумковими оцінками склала до 10 днів, що у підсумку забезпечило безпечну зупинку і потенційну можливість відновлення діяльності цих активів. Через нерозуміння ходу воєнних дій, здатності українського народу захищати свій вибір було реалізоване це рішення, що дозволило запобігти псуванню обладнання у випадку раптової зупинки.

Ще одним фактором ризику була і залишається стабільність постачання електроенергії. Для процесу безперервного виробництва відключення енергії - дуже небезпечно. Така зупинка може повністю та надовго зруйнувати обладнання. Доменні печі потребують підтримання певного рівня енергопостачання. Це ще одна причина, чому 3 березня було прийнято рішення у плановому порядку, з дотриманням відповідного графіку, зупинити процеси металургійного виробництва і доменні печі. Дві коксові батареї ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» продовжували працювати на технологічному мінімумі, ще чотири перебували у гарячому простої з березня по вересень 2022 року. Вони не відключені повністю, але процеси йдуть на мінімально допустимій потужності або призупинено, при цьому для збереження вогнетривів забезпечується необхідний температурний режим. Такі заходи з мінімізації ризиків дозволили не заподіяти непоправної шкоди необоротним активам підприємства.

З початком воєнних дій було складно організувати постачання сировини на підприємство відповідно до потреб та безперервності виробничого циклу. Мається на увазі не лише вугілля, а й пальне. Підприємство спрогнозувало ризик виникнення дефіциту пального і в регіоні, і в цілому в країні. Тому було розроблено кілька сценаріїв, відповідно до яких підприємство встигло сформувати запаси для забезпечення роботи виробничих об'єктів і продовження видобутку на гірничозбагачувальному комбінаті (ГЗК).

Протягом усього періоду агресії Кривий Ріг та ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» знаходяться у зоні ризику. Але поступово підприємці починають адаптуватися до складних умов, великий і середній бізнес поступово відновлює свою діяльність.

Розуміючи соціальну та економічну важливість діяльності таких підприємств-гігантів як Запоріжсталь, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», український уряд звернувся до їхніх власників з проханням за можливості відновити роботу. Після оцінки ризиків та ситуації в цілому на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» було ухвалено рішення про частковий запуск підприємства. Відповідно до цього рішення відновлено роботу доменної печі № 6. На повну потужність піч почала працювати з 11 квітня 2022 року.

Крім того, відчуючи необхідність підтримки економіки та велику соціальну відповідальність, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» авансом сплатив до бюджету податків приблизно на \$75 млн. Крім того, материнська компанія направила в Україну гуманітарну допомогу у розмірі \$2 млн., спрямувавши кошти на закупівлю ліків.

Гірничий напрямок ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» працює приблизно на 30% довоєнного рівня і основне призначення його діяльності - забезпечення потреб власного металургійного виробництва. Відповідно, обсягів видобутку не вистачає і підприємство не має можливості експортувати залізорудний концентрат відповідно до довоєнних обсягів і наявних виробничих потужностей. При цьому підприємство оцінює ризики, пов'язані з виробничими спроможностями металургійного виробництва. Для випадку,

коли металургійне виробництво не вийде на заплановані обсяги, а гірничий департамент працюватиме на 100% потужності, розглядається варіант відкриття ще одного пункту навантаження концентрату для експорту.

Що стосується ризиків пов'язаних з експортною діяльністю, то першим постало питання експорту коксу, оскільки коксові печі не зупинялися увесь цей час, що привело до певного накопичення коксу. І якщо до війни весь кокс споживався безпосередньо на підприємстві, то у поточній ситуації підприємство знайшло покупців і організувало доставку до зовнішніх споживачів. Основними контрагентами ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» залишаються підприємства цієї групи в Європі. Зокрема у Польщі. Було складно домовитися про продаж цього коксу, оскільки технологічні процеси на підприємствах відрізняються і кокс нашої «рецептури» не повністю задовольняє їхні потреби. Крім того, для сталелітейного бізнесу велике значення має вугілля. Раніше ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» купувало близько 30% вугілля у «ArcelorMittal Теміртау» (Казахстан), який відвантажував вугілля залізницею через Росію. Наразі така ситуація неможлива. І дочірня структура у Казахстані шукає нові маршрути для експорту вугілля.

Співпраця ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» з польським підрозділом дозволила поповнити складські запаси польським вугіллям конкретного типу, якого бракувало у ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Протягом останніх років приблизно 80% готової продукції ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» призначалося на експорт, зокрема сталь, яка транспортувалася через порти Чорного моря.

На момент вторгнення під завантаженням продукцією ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» знаходилося кілька суден, загатним обсягом 500 тис. тон металопрокату. Вивезти цю продукцію морським шляхом не вдалося і підприємство змінило свої підходи до організації шляхів сполучення і уся продукція була перенавантажена у залізничні вагони. Якщо це вже законтракований металопрокат, то ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

намагається найшвидшим шляхом доставити продукцію до споживача. А якщо товар не має конкретного покупця, то продукція повертається на завод і здійснюється пошук покупців.

Ще один ризик - уразливість позицій виконання контрактних зобов'язань. Закордонні покупці не впевнені у своєчасності отримання замовлень. Тому замість здійснення прямих поставок ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» змушене спочатку вивозити продукцію у безпечніші місця, наприклад, у Польщу.

Підприємство зараз опрацьовує довгострокові контракти із польськими портами на Балтійському морі. Воно має досвід відвантажень на Польщу — це залізорудний концентрат для сестринської компанії. Зараз ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» хоче розширити список продукції на металопрокат та чавун. Але потужності порту обмежені. Підприємство намагається досягти домовленостей на майбутнє, за яких воно зможе відвантажувати набагато більші обсяги. Наприклад, працюючи на повну потужність, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» має можливість відвантажити до Польщі 800 тис. тон на місяць. Однак при оголошенні таких цифр, представники портів починають нервувати, адже це вимагатиме від них суттєвих інвестицій у розвиток портової інфраструктури.

Те саме стосується південних портів: Ізмаїл, Констанца тощо. Але підприємство передбачає, що вони будуть перевантажені через попит з боку виробників сільськогосподарської продукції. Тому ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» фокусується на північних логістичних маршрутах та калібрує обсяги виробництва, щоб відповідати можливостям транспортування.

Усі європейські країни мають інвестувати у розвиток своїх портових потужностей. А додаткові потужності європейських портів дуже обмежені у середньостроковій перспективі.

Крім того, на кордонах із Європою недостатньо потужностей для перевантаження з української колії на європейську. Наразі, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» разом з партнерами працюють над вирішенням існуючої проблеми.

Все, що пов'язано з логістичними процесами, є одночасно і великим ризиком. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» переглядає і перебудовує усі логістичні ланцюжки як на поставку, так і на відвантаження. Таким чином сформувалися взаємовигідні стосунки з Метінвестом. Підприємство почало купувати у нього вугілля. Але воно не відповідає технічним вимогам конкретного виробництва і ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» змушено шукати «нову рецептуру» для виробництва кокса. І відповідно Метінвест готовий купувати у ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» надлишки коксу, оскільки війна зруйнувати і його виробничі потужності.

Бізнес «ArcelorMittal» з Росією припинено. «ArcelorMittal Теміртау» (Казахстан) повністю зупинив прийом нових замовлень від РФ. Раніше приблизно половина замовлень, що виготовалися на казахських активах «ArcelorMittal», експортувалися до Росії. Коли почалося вторгнення, компанія згорнула співпрацю із РФ і намагається знайти нові варіанти подальшого розвитку. Однак, це ускладнюється відсутністю морських торговельних шляхів. Як вихід розглядаються можливості розвитку торговельних маршрутів через Шанхай та через Каспійське море до Грузії і далі через Чорне море.

Приблизно 80% готової продукції ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» вирушало на експорт, зокрема сталь. Більшість — через порти Чорного моря.

Ще одна проблема – кому продавати. Міжнародні споживачі нашої продукції дивляться новини та не впевнені у своєчасності отримання замовлень. Наприклад, контрагенти з Саудівської Аравії вимагають поставку арматури протягом 20-30 днів з моменту підписання контракту. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» не завжди спроможний виконати такі вимоги. І тому підприємство намагається спочатку вивезти готову продукцію у більш безпечні країни, а потім шукати короткострокові контракти.

Що стосується транспортування залізничним транспортом, то на кордонах між Європою та Україною недостатньо потужностей для перевантаження з української колії на європейську, що відповідно збільшує фінансові та часові витрати на доставку.

Ще одне завдання, яке набуло особливої актуальності під час війни, це не зруйнувати довіру між виробником та замовником. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» намагається налагодити процес постачання таким чином, щоб замовник міг вчасно отримувати придбану продукцію.

Підприємство детально опрацювало список ризиків, що пов'язаний з процесом постачання, намагається проаналізувати всі сценарії, урахувати усі варіанти розвитку подій, список ризиків. На практиці можуть виникнути певні проблеми, тому підприємство намагається бути гнучкими і відкритим до переговорів, змінювати умови та обсяги роботи.

Наприклад, щойно потік сировини йтиме з меншими ризиками, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» зможе ще більше наростити власне виробництво. Мета – найскоріше вийти на максимум потужності.

Через невизначеність та обмеженість фінансування гірничо-металургійна корпорація «ArcelorMittal» вирішила зупинити великий інвестпроект у Кривому Розі. Проект будівництва фабрики обгартування мав вартість \$250 млн. Потужності фабрики мали скласти 5 млн. тон котунів. Нове виробництво повинно було замінити дві існуючі аглофабрики.

Ще одна низка ризиків пов'язана з кадрами, відтік персоналу вимагає значних організаційних змін. Наприклад, керівник служби безпеки Дмитро Соболев вирішив приєднатися до Збройних Сил України. Відповідно відділ безпеки необхідно було підпорядкувати іншим структурам. На ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» було прийняте рішення не збільшувати штат, а підпорядковувати всю службу заступнику гендиректора з адміністративних питань, за винятком підрозділу економічної безпеки, який переходить під управління фінансового директора. Крім того, в рамках реорганізації відділ постачання теж об'єднаний із фінансовим відділом.

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» із серпня призупинив роботу гірничо-збагачувального комбінату, як вважалося, на найближчі три місяці. Підприємство пояснило, що тимчасова зупинка гірничо-збагачувального комбінату пов'язана з важким економічним становищем як на макро- так і на

мікрорівні: зниження економічної активності в Європі на тлі ризику рецесії та суттєве зростання витрат на транспортування залізорудної сировини. У Європі попит на металопродукцію та залізно-рудний концентрат різко скоротився, причому традиційні ринки збуту продукції для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» все ще залишаються недосяжними. Витрати на логістику для підприємства підвищилися в'ятеро. Вже зараз відомо, що за період війни, транспортні витрати зросли на \$100 на тону продукції.

У таких складних умовах підприємство намагається зберегти всі робочі місця, у серпні компанія залишила в силі особливий графік роботи: більшість персоналу працювала на 2/3 навантаження, але при цьому працівники гірничого департаменту, незважаючи на те, що із серпня підприємство призупинило роботу ГЗК, отримували 2/3 заробітної плати. Щойно вдалося віддалити лінію фронту, вже на початку жовтня цього року ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» відновив видобуток та переробку руди після тимчасової зупинки. Стартував виробничий процес на одному із двох кар'єрів підприємства, а також на двох фабриках: дробильній та рудозбагачувальній. Подальші перспективи введення в експлуатацію іншого кар'єру та відповідно дробильного та рудозбагачувального обладнання залежить від обсягів потреб споживання металургійним виробництвом ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та зростання експортних можливостей.

Вимушена перерва було використана з користю: у вересні вдалося експортувати додатковий обсяг залізорудного концентрату (50 тис. тон) до Польщі. Крім того, під час простою гірничо-збагачувального комбінату гірники здійснили значний обсяг очисних та ремонтних робіт, проведення яких було неможливим в умовах працюючого виробництва. Водночас розширювались можливості для подальшого зростання виробництва шляхом перевезення розкривної та невикористаної породи з кар'єрів для будівництва нового шлакосховища. Компанія пишається, що протягом періоду з лютого 2022 року до серпня видобуток руди не припинявся ні на день. Своєчасна переорієнтація підприємства на експорт концентрату допомогла ПАТ

«ArcelorMittal Кривий Ріг» отримувати необхідні обігові кошти. І швидке відновлення гірничих порід буде локомотивом відродження усіх процесів на підприємстві.

Поточна ситуація швидко змінюється, тому ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» намагається бути гнучким та динамічним. Раніше основними ринками реалізації були Ізраїль, Єгипет, а також країни Близького Сходу, Африки та Азії. Зараз Європа намагається підтримати Україну не лише у військовій сфері, але й пропонуючи розширені умови для співробітництва. Європа анонсувала скасування квот для українських металургів на рік. Це незначний строк для розвитку нового ринку. Це означає, що ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» має швидко розвивати цей напрямок, швидко використати усі можливості, швидко знайти «своє» місце. Необхідно нагадати про себе знайомим клієнтам, відкрити нових, презентувати компанію, продукцію.

Крім того до Європи можна відвантажувати залізницею, що знижує проблеми транспортування. Також ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» планує розвивати ринки Великої Британії, Канади.

Сполучені Штати теж змінили політику протекціонізму та скасували мита на українську сталь, що були встановлені раніше за статтею 232. Тому підприємство активно шукає дистриб'юторів на ринку США. Вихід на цей ринок надає додаткові преференції, але при цьому ускладнюється логістика.

Також ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» намагається утримати клієнтів із традиційних ринків. Основні шляхи дістатися до них - через польські порти. А щоб до них дістатися, при в'їзді в Польщу виникає необхідність перевантажувати продукцію у інші вагони та платформи через різну ширину колії. Це значно збільшує час та логістичні витрати.

Крім того на підприємстві розуміють про зростання потреб України у сталі, тому не можна у середньо- та довгостроковій перспективі орієнтуватися лише на експорт. Метінвест не має доступу до «Азовсталі» та ММК ім. Ілліча – де було сконцентровано близько 30% виробництва української сталі. Метінвест, на жаль, не може використовувати свої підприємства у Маріуполі,

але має надлишок залізорудного концентрату. Наразі всі намагаються експортувати.

На ринку формується «запас» попиту на метал, який буде лише зростати під час відновлення. Тому це необхідно закладати у стратегії розвитку. Необхідно переорієнтовуватися з сировинної спеціалізації. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» не буде просто постачальником сировини, він намагається відновити виробництва з високою доданою вартістю продукції. Якщо реалізовувати лише руду чи концентрат, це буде формувати лише мінімальний грошовий потік, який буде дуже залежати від зовнішніх цін. Підприємству необхідно розвивати металургійну переробку. Тому ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» планує якнайшвидше відновити інвестиції у розбудову та модернізацію сталевих виробництва.

Виробничі плани підприємства до кінця поточного року - виведення потужностей видобутку на 100% і на 50% – сталевих виробництва. Надлишок залізорудного концентрату підприємство планує реалізовувати стороннім організаціям. Із запуском наразі законсервованих доменних печей обсяги концентрату на продаж очікувано будуть зменшуватися.

У довоєнний час ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» був спроможний відвантажувати 500 000 тон сталевих продукції та до 250 000 тон залізорудного концентрату щомісяця. Як тільки зміниться ситуація, підприємство планує повернутися до традиційної спеціалізації – виробництва сталі.

Для цього ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» потрібно вирішити низку проблем, найголовніше- потребу у вугіллі для всіх доменних печей. Зазвичай підприємство купувало приблизно 300 000 тон вугілля щомісяця. Одним із головних постачальників було сестринське підприємство у Казахстан. Але, як вже наголошувалося, через військові дії вугілля з Теміртау не може доставлятися на підприємство і виникає потреба пошуку альтернативних джерел та способів транспортування. Коли підприємство запусить другу піч, використання вугілля зросте, та подвоїться, коли буде введено в експлуатацію доменну піч №9.

Всі вжиті заходи дають певний позитивний ефект і підприємство продовжує свою діяльність, намагається знизити витрати, але зрозуміло, що прибутку у цьому році не буде отримано. 2021 рік був для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» найкращим із 2008 року, що ми проаналізуємо у наступному пункті. Але зараз можна констатувати, що майже все, що заробили минулого року, вже використано на зарплати та на фінансування фіксованих витрат.

Нещодавно Bloomberg розмістив інформацію, що через війну ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у цьому році втратить \$4,1 млрд. виручки.

2.3. Впровадження ризик-орієнтованої системи управління підприємством

Складовим елементом та обов'язковою частиною у загальній системі менеджменту є управління підприємницьким ризиком [24]. Впровадження ризик-орієнтованої системи управління спирається на застосування ризик-орієнтованого підходу при прийнятті вагомих управлінських рішень, передбачає створення та організаційно-методичне наповнення на підприємстві системи управління ризиками та їхню інтеграцію до основних бізнес-процесів підприємства. Така робота була проведена на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» ще під час приходу нового інвестора на Криворіжсталь. Ключову роль у розвитку ризик-орієнтованої системи управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» грає Рада директорів. Члени Ради директорів залучаються до питань постановки та розвитку функції ризик-менеджменту на початковому етапі її створення. Рада директорів визначає цілі щодо системи управління ризиками, спільно з менеджментом створює підрозділ, відповідальний за впровадження системи управління ризиками – службу ризик-менеджменту, а також визначає рівень підпорядкованості та повноваження головного ризик-менеджера підприємства. Рішення Ради директорів щодо впровадження на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» ризик-орієнтованої системи управління стало підставою для менеджменту розпочати роботу з налаштування процесів управління ризиками. З урахуванням того, що

на підприємстві раніше була відсутня формалізована система управління ризиками, менеджменту було необхідно:

- створити на підприємстві службу ризик-менеджменту;
- визначити рівень підзвітності головного ризик-менеджера підприємства, його повноваження та завдання;
- доручити головному ризик-менеджеру розробку ключових нормативно-методичних та організаційно-правових документів у галузі управління ризиками, у тому числі положення про службу ризик-менеджменту, політики в галузі управління ризиками, документів, що регламентують інтеграцію ризик-менеджменту з ключовими процесами планування: стратегічним, інвестиційним, операційним.

Рада директорів організувала нагляд за ефективністю роботи з впровадження ризик-орієнтованої системи управління. Ця функція реалізовувалася шляхом регулярного аналізу звітів про розвиток системи, що формувалися службою ризик-менеджменту. До того ж, з метою об'єктивної оцінки постійно залучалася служба внутрішнього аудиту. Відповідно до міжнародної практики, головний ризик-менеджер повинен бути незалежним і підпорядковується лише Раді директорів або комітету при Раді директорів із ризиків. Проте розуміючи, що в Україні так відбувається не завжди і досить поширеною є ситуація, коли головний ризик-менеджер підпорядковується генеральному директору чи президенту, або одному з його заступників, як правило, фінансовому директору чи керівнику внутрішнього аудиту, на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» цей момент було проконтрольовано з самого початку. На думку материнського підприємства, для ефективної роботи ризик-менеджменту найкращою моделлю є подвійне підпорядкування головного ризик-менеджера: функціонально – раді директорів, а адміністративно – керівнику підприємства. Відповідно до цієї ідеї на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» розробили та затвердили нормативний документ «Політика в галузі управління ризиками», який визначає цілі та завдання, головні принципи, якими слід керуватися співробітникам підприємства у процесі управління

ризиками, а також ролі та повноваження основних учасників. «Політика у галузі управління ризиками» затверджена Радою директорів і охоплює всі організаційні рівні підприємства. «Політика в галузі управління ризиками» спрямована на досягнення наступних цілей:

1) забезпечення досягнення стратегічних, операційних та інвестиційних цілей підприємства;

2) забезпечення зростання акціонерної вартості підприємства за умови дотримання балансу інтересів усіх зацікавлених сторін.

«Політика в галузі управління ризиками» встановлює основні завдання у сфері управління ризиками:

- максимально ефективне використання ресурсів при управлінні ризиками підприємства;
- максимально ефективне функціонування ризик-орієнтованої системи управління підприємством;
- оперативне та якісне інформування про ризики при прийнятті управлінських рішень та плануванні діяльності підприємства;
- належне функціонування процесів врегулювання збитків та інших наслідків, пов'язаних з реалізацією ризиків;
- забезпечення відповідності вимогам нормативно-правових актів, які регламентують діяльність підприємства.

«Політика в галузі управління ризиками» чітко визначає принципи побудови та розвитку ризик-орієнтованої системи управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». У «Політиці в галузі управління ризиками» визначені ролі та основні функції учасників ризик-орієнтованої системи управління. Ризик-орієнтована система управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» відповідає вимогам, зафіксованим на рівні законодавства, нормативних актів, а також стандартам материнської структури. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» регулярно проводить оцінку відповідності «Політики в галузі управління ризиками» змінам у законодавчих та нормативних документах. У разі виявлення будь-яких невідповідностей чи

недоліків розробляються заходи, кінцеві терміни їхнього впровадження та вносяться у дорожню карту щодо вдосконалення ризик-орієнтованої системи управління. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» надає на регулярній основі інформацію контролюючим органам та зацікавленим особам про відповідність встановленим вимогам системи управління ризиками діяльності. На підприємстві також ведеться активна робота не тільки в нормативно-методичному забезпеченні процесу управління ризиками, а й формуванні інфраструктури, яка дозволяє цьому процесу функціонувати відповідним чином. Інфраструктура управління ризиками підприємства включає організаційні заходи, організаційну структуру та взаємозв'язки ризик-менеджменту із суміжними бізнес-процесами. Формування інфраструктури необхідно з метою інтеграції компонентів системи управління ризиками у різноманітні бізнес-процесів. Взаємозв'язок між інфраструктурою та процесом управління ризиками показано на рисунку 2.3.

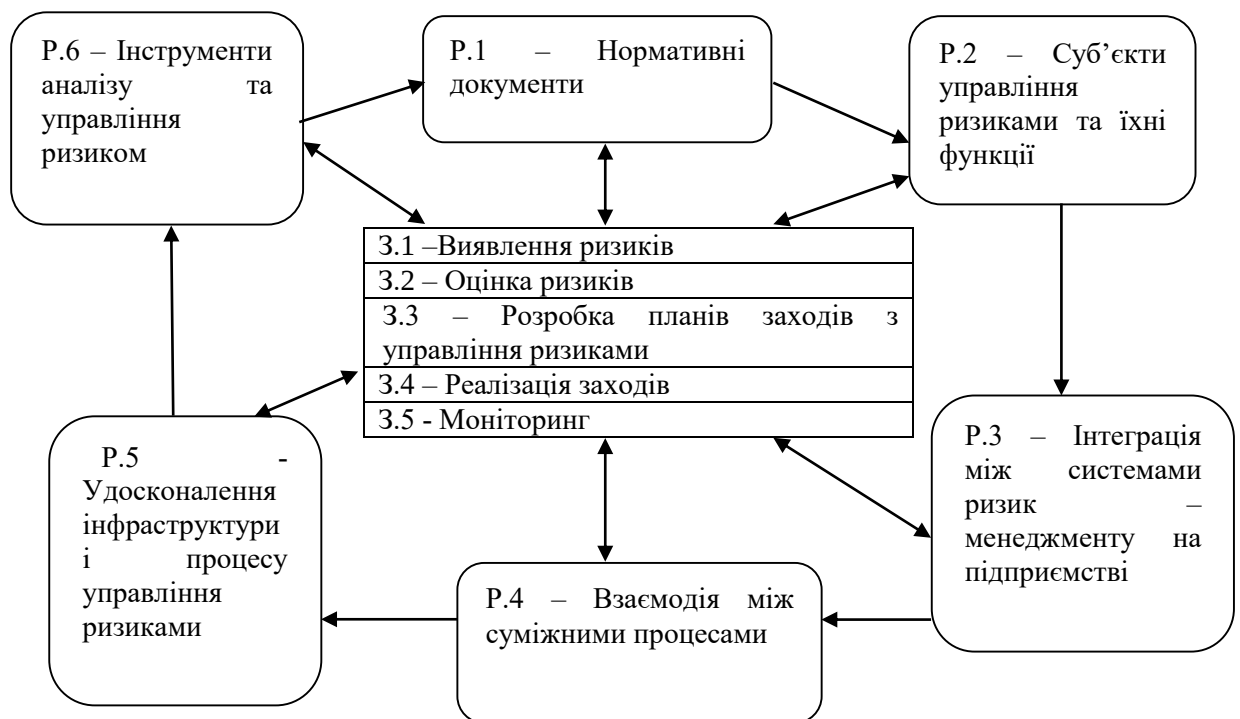


Рисунок 2.3 - Взаємозв'язок між інфраструктурою та процесом управління ризиками

Джерело: складено автором відповідно до «Політики в галузі управління ризиками» ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Відповідно до запропонованої моделі інфраструктура управління ризиками підприємств включає такі компоненти (роботи): P1 – Нормативні документи; P2 - Суб'єкти управління ризиками та їхні функції; P3 – Інтеграція між системами ризик-менеджменту підприємства; P4 – Взаємодія системи управління ризиками із суміжними процесами; P5 – Удосконалення інфраструктури та процесу управління ризиками; P6 – Інструменти аналізу та управління ризиками.

Відповідно сам процес управління ризиками спрямований на реалізацію зазначеної послідовності: оцінка ризиків, прийняття та реалізація рішень щодо зниження ризиків, моніторинг змін ризиків з часом. Процес управління ризиками включає компоненти (заходи): 3.1 - виявлення ризиків; 3.2 - оцінка ризиків; 3.3 - розробка планів заходів щодо управління ризиками; 3.4 - реалізація заходів; 3.5 - моніторинг.

Від збалансованості, зкоординованості та ефективності роботи всіх компонентів залежить успішність роботи всієї системи управління ризиками. Щоб відповідати очікуванням зацікавлених сторін, у тому числі власників, система управління ризиками має постійно вдосконалюватись та розвиватися.

У ході цього дослідження було проведено детальний аналіз оприлюднених передових практик у сфері побудови ризик-орієнтованих моделей управління, а саме методологію McKinsey «McKinsey working papers on risk» [25], Deloitte «Pick Intelligent enterprise management [26] і Ernst and Young "Риск і контроль framework assessment (RCFA)" [27]. Це дало змогу визначити десять ключових напрямків вдосконалення ризик-орієнтованої моделі управління, у тому числі гірничо-металургійним підприємством. Реалізація запропонованих вимог дозволить підприємствам суттєво вдосконалити функціонування ризик-орієнтованої системи управління та ранжувати зусилля керівництва та служби ризик-менеджменту на пріоритетну реалізацію першочергових заходів:

І крок - Рада директорів надає менеджменту інформацію щодо цілей та завдань ризик-орієнтованої системи управління. Менеджери повинні чітко

розуміти навіщо система впроваджується, яких результатів планується досягти. Рада директорів інвестує час в оцінку роботи підприємства, впровадження інструментів управління ризиками та проведення систематичних зустрічей та обговорень з керівниками підприємства питань ефективності досягнення поставлених цілей, у тому числі із застосуванням практичних інструментів аналізу та управління ризиками[28]. Якщо підприємство до цього моменту не впроваджувало ризик-орієнтовану систему управління, у такому випадку кількісна оцінка ризиків не може бути проведена. У цьому випадку підприємству доцільно розробити картку ключових ризиків на основі якісної оцінки. Після проведення певного етапу підприємство може провести роботу щодо проведення кількісної оцінки ризиків для аналізу ступеня впливу ризиків на фінансовий результат своєї діяльності.

II крок – менеджери підприємства забезпечують оцінювання ризик-орієнтованої системи управління діяльністю. Мета - продемонструвати відповідність підходу в сфері управління ризиками підприємства кращим світовим практикам (або кращім практикам на рівні країни). Аналіз проводиться для забезпечення впевненості у тому, що система функціонує належним чином, а керівництво підприємства своєчасно отримує зворотній зв'язок щодо поточного стану та виявлених недоліків. Результати доводяться до Ради директорів. Внутрішній аудит на цьому етапі стає основним відповідальним за проведення незалежної оцінки ризик-орієнтованої системи управління. Найкраща практика корпоративного управління передбачає щорічне проведення самооцінки ризик-орієнтованої системи управління підприємством. З цією метою використовуються опитувальні листи, що дозволяють провести аналіз ефективності функціонування системи за встановленими критеріями.

III крок – для усіх ключових ризиків підприємства зафіксовані їхні «центри відповідальності» – керівники відповідного рівня, які мають належний рівень повноважень для управління цими ризиками. Служба ризик-

менеджменту розробляє пропозицій щодо призначення керівників як «центрів відповідальності за ризики». Взаємодія служби ризик-менеджменту та «центрів відповідальності за ризики» дозволяє передавати інформацією про найбільш значущі ризики, а також здійснювати аналіз поточного стану та динаміки розвитку ризик-орієнтованої системи управління, спираючись на думку відповідальних осіб.

IV крок - підприємство впроваджує процес підготовки якісної звітності за ризиками для Ради директорів та відповідальних менеджерів. Звітність з ризиків, її форма та зміст формуються на підґрунті чіткого уявлення про потребу в певній інформації Ради директорів та менеджменту та розуміння того, яким чином ця інформація буде використовуватись. Звітність формується за принципом пріоритетного розкриття найбільш значущих ризиків, а також позиції «центрів відповідальності за ризики» щодо управління даними ризиками. У такому разі звітність за ризиками стає невід'ємною частиною управлінської звітності підприємства та безпосередньо пов'язується з основними показниками діяльності підприємства: обсяги виробництва, виручка від реалізації, загальні операційні витрати, фінансові доходи тощо.

V крок - процес управління ризиками стає частиною процесу стратегічного планування. Служба ризик-менеджменту обов'язково має ознайомитися зі стратегією розвитку підприємства, наприклад для аналізу можливого впливу ризиків на чистий грошовий потік при зміні політики управління дебіторською заборгованістю.

VI крок - Рада директорів повинна мати необхідні знання та компетенції в управлінні ризиками. Це досягається за рахунок:

- навчання у сфері управління ризиками для нових членів Ради директорів з метою застосування однакових стандартів та однакового розуміння;
- регулярного розгляду основних змін у сфері управління ризиками та розвитку системи ризик-менеджменту;

- розгляд на засіданнях Ради директорів аналітичних матеріалів з ризиків, при прийнятті рішень обґрунтування повинно базуватися на базі концепції «ризик-дохід».

VII крок - співробітники підприємства застосовують єдину термінологію, щодо ризиків. Це досягається узагальненням та оприлюдненням термінології ризик-менеджменту у політиці підприємства у сфері управління ризиками.

VIII крок - на підприємстві проведена робота щодо визначення та формалізації ключових ролей, зон відповідальності та повноваження у сфері управління ризиками. «Центри відповідальності за ризики» розуміють свої функції та отримують необхідну інформацію, контролюють статус виконання заходів, вирішують спірні питання, пов'язані з ризиком.

IX крок - на підприємстві розробляється і затверджується цільова модель та дорожня карта розвитку ризик-орієнтованої системи управління. Ці документи фіксують увагу на порядку застосування системи, терміни виконання основних етапів та відповідальність керівників. Рада директорів бере на себе частину контролю за виконанням заходів, передбачених дорожньою карткою.

X крок- кількісна оцінка техніко-виробничих ризиків визначає формування програми ремонтів та заміни обладнання. Відповідно до ризиків забезпечується ранжування заходів з метою оптимального використання фінансових ресурсів на цілі, що пов'язані з ремонтами. Аналіз та ранжування техніко-виробничих ризиків є невід'ємними етапами процесу виробничого планування та бюджетування.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «ARCELORMITTAL КРИВИЙ РІГ»

3.1. Критерії та інструменти оцінки системи управління ризиками підприємства

Розроблення досконалих методик оцінки систем управління ризиками ставиться як задача для науково-практичного дослідження перед багатьма державними, комерційними інститутами, професійними спільнотами по всьому світу з метою оптимізації процесів управління ризиками, їхньої уніфікації, виявлення переваг і недосконалостей, а також створення новітніх підходів до вдосконалення методики та інфраструктури управління ризиками. При вдосконаленні та розробці методик та моделей оцінки систем управління ризиками доцільно враховувати:

- вимоги загальновизнаних стандартів та процедур у сфері управління ризиками,
- вимоги регуляторів та інших зацікавлених сторін,
- провідні світові практики, особливо для підприємств за участю іноземного капіталу.

Основні завдання, які ставить керівництво підприємств під час проведення оцінки системи управління ризиками, полягають у наступних дослідженнях:

- проведення SWOT аналізу системи управління ризиками;
- оцінка динаміки розвитку системи управління ризиками;
- перевірка системи управління ризиками на відповідність вимогам регуляторів та інтересам інших зацікавлених осіб;
- чи працює система належним чином;
- чи виправдаються інвестиції у систему управління ризиками;

- чи передбачені дорожньою картою підприємства усі необхідні кроки розвитку ризик-орієнтованої системи управління;
- оцінка відповідності практики управління ризиками існуючим галузевим особливостям і стандартам;
- визначення рівня відповідності у оцінках ефективності системи управління ризиками між ключовими учасниками процесу та керівниками;
- прогнозування розвитку процесу управління ризиками, виключаючи дублювання зусиль учасниками бізнес-процесів.

Оцінка системи управління ризиками повинна здійснюватися на багатосторонній та періодичній основі, зокрема:

- 1) службою ризик-менеджменту;
- 2) службою внутрішнього аудиту,
- 3) Радою директорів або топ-менеджментом підприємства;
- 4) зовнішніми зацікавленими сторонами.

Необхідно уважно вивчати вимоги та порядок оцінки, рекомендації, підготовлені за результатами її проведення, аналізувати виявлені недоліки та прогалини у системі управління ризиками, своєчасно усувати їх згідно з отриманими рекомендаціями[29]. Для проведення аналізу та оцінки системи управління ризиками необхідно сформувати певний перелік критеріїв та показників для оцінки фактично досягнутого рівня відповідності системи встановленим критеріям. Кожне підприємство має можливість встановлювати власні критерії, спираючись на досвід, специфіку галузі та інші особливості, при цьому на ринку інтелектуальної власності можна знайти багато пропозицій вже сформованих методик для оцінки системи управління ризиками, у тому числі таких відомих компаній як Ernst and Young, Deloitte, Standard&Poor's, The Risk and Insurance Management Society (RIMS), Institute of Management Accountants (IMA), McKinsey.

Але навіть якщо підприємство купує вже розроблену методику, формувати перелік критеріїв для оцінки краще все ж таки фахівцям цього підприємства з урахуванням структури та моделі корпоративного управління,

специфіки ведення бізнесу, рівня сформованості основних бізнес-процесів, особливостей стратегічного та операційного планування.

Для об'єкта нашого дослідження, як і для більшості підприємств гірничо-металургійної галузі, у якості базового варіанту можна використати наступний перелік типових критеріїв (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Типові критерії оцінки системи управління ризиками підприємств гірничо-металургійної галузі

Система управління ризиками	
Критерії оцінки процесів управління ризиками:	Критерії оцінки інфраструктури управління ризиками:
1. Визначення ризик-апетиту стратегії управління основними ризиками	1. Культура управління
2. Прозорість та вільний рух інформації про усі основні ризики на підприємстві	2. Розподілення ролей та відповідальності
3. Створення стабільного процесу управління ризиками на підприємстві	3. Інтеграція ризик-менеджменту у фінансово-економічну діяльність підприємства
4. Автоматизація процесу управління ризиками на основі ІТ-систем	4. Участь виробничих та допоміжних невиробничих підрозділів
5. Кількісні методи оцінки техніко-виробничих ризиків. Факторний аналіз	5. Висока ефективність системи управління ризиками
6. Розвиток системи управління безперервністю діяльності	6. Повноваження та підзвітність головного ризик-менеджера підприємства

Джерело: складено автором

Подані у таблиці типові критерії оцінки системи управління ризиками ГМП згруповані за двома видами: критерії оцінки, що стосуються процесу управління ризиками та інфраструктури ризик-менеджменту.

Щодо першого виду:

1. Прозорість та вільний рух інформації про всі основні ризики всередині підприємства. Система управління ризиками орієнтується на виявлення та

оцінку основних ризиків підприємства через застосування точних та якісних кількісних методів оцінки ризиків. Основні ризики будуть постійно знаходитися у полі зору менеджменту. Основною концепцією управління при цьому повинна бути концепція "ризик-дохід".

2. Визначення ризик-апетиту та стратегій управління основними ризиками. На підприємстві має бути розроблена та затверджена «Заява про ризик-апетит», що визначає межі прийнятності різних рівнів основних ризиків підприємства. Стратегія управління ризиками розробляється з урахуванням меж, зафіксованих у Заяві. Якщо оцінка рівня певного ризику перевищує встановлені межі, то така операція повинна автоматично відхилятися.

3. Створення стабільного процесу управління ризиками для підприємства. Цей крок дозволяє інтегрувати процедури виявлення та оцінки ризиків у роботу підприємства та основні бізнес-процеси. На підприємстві повинна бути сформована та активно використовуватися методологія в галузі управління ризиками, на яку спираються в своїй діяльності всі ключові керівники, менеджери та працівники підприємства. Усі процеси, що закладені в процес управління ризиками, повинні своєчасно і точно виконуватися. Це може бути: ідентифікація, визначення розміру, оцінка, управління, моніторинг профілю ризиків. Для цього застосовуються як якісні, так і кількісні методи оцінки ризиків. До складу звітності за ризиками необхідно включати:

- звітність щодо основних ризиків компанії, наприклад ТОП-10-15 - ризиків, які мають найбільший ступінь впливу на виробничу програму та бюджетні цілі підприємства;
- звітність про критичні ризики операційно-виробничого та техніко-технологічного характеру, включаючи заходи щодо мінімізації таких ризиків;
- звітність щодо найбільших ризиків, виходячи з стратегічного плану розвитку;
- звітність щодо основних ризиків найбільших інвестиційних проектів , тощо.

4. Автоматизація процесу управління ризиками з урахуванням ІТ-систем відбувається шляхом інтеграції ризик-менеджменту до основних ІТ-систем, наприклад, ERP-системи, SAP ERP, SAS або Oracle.

5. Кількісні методи оцінки техніко-виробничих ризиків застосовуються через побудову імітаційної фінансово-економічної моделі. Модель будується з обов'язковістю врахування періодичності отримання додаткової інформації, що має уточнюючий характер, коректировки розрахункових даних, якості вхідної інформації, звітності та аудиторських висновків. Результати моделювання застосовуються топ-менеджментом при прийнятті управлінських рішень. Використання факторного аналізу ризиків передбачає різні процедури ідентифікації проблем, що виникають, пошук їхніх причин, для цього може використовуватися інтерв'ю з власниками ризиків, ризик-індикатори, інформаційна ситуація навколо підприємства, оцінка довкілля. Оцінці піддаються фактори, пов'язані з людьми, довкіллям, інформаційними потоками та бізнес-процесами, а також можливі взаємозв'язки між ними.

6. Розвиток системи управління безперервністю діяльності. Оскільки специфіка металургійної промисловості базується на безперервному процесі виробництва, то менеджмент повинен керувати ризиками, які не є істотними на поточний момент, але можуть мати суттєвий вплив на виробничу діяльність (війна, економічні кризи, лиха стихійного характеру, техногенні катастрофи, порушення зв'язків із постачальниками і покупцями). Відповідно до таких виявлених ризиків необхідно встановити систему їхнього моніторингу, розробити план заходів для забезпечення безперервної діяльності, при реалізації ризику

Типові критерії оцінки інфраструктури управління:

1. Культура управління ризиками має відображатися як на документарному рівні, так і в діях менеджменту підприємства. Топ менеджмент бере на себе відповідальність за розробку, впровадження та підтримку ефективної діяльності системи управління ризиками. Додаткові

компенсаційні виплати управлінцям залежать від ефективності менеджменту ризиків.

2. Чітке визначення ролей та відповідальності передбачає розділення та формалізацію ключових ролей, зон відповідальності та повноважень. Усі питання, пов'язані з визначенням власника ризику, оцінки ефективності його діяльності та запропонованих заходів, повинні розглядатися спеціальним колегіальним органом – комітетом з управління ризиками.

3. Інтеграція ризик-менеджменту у фінансово-економічну діяльність підприємства передбачає оцінку можливості досягнення запланованих показників, насамперед – чистого грошового потоку та операційного прибутку, з урахуванням фінансової оцінки ризиків у прив'язці до грошового потоку підприємства. Усі працівники підприємства повинні усвідомлювати вартість ризику і свою відповідальність за настання ризикової ситуації.

4. Всі виробничі та невиробничі підрозділи гірничо-металургійного підприємства повинні докладати усіх зусиль для виконання поставлених планів. Відхилення у виконанні планів повинні детально аналізуватися, результати аналізу стають основою для вдосконалення підходів до управління ризиками в майбутньому. Ризик-менеджмент має бути інтегрований у діяльність внутрішнього аудиту, бюджетного підрозділу, комплаєнсу підрозділу інформаційних технологій та інформаційного забезпечення, служби управління персоналом, внутрішнього контролю.

5. Висока продуктивність системи управління ризиками веде до широкого застосування відносно всіх ключових бізнес-процесів (операційна діяльність, фінанси, покупці, управління персоналом, управління поставками і проектами).

6. Повноваження та рівень підзвітності головного ризик-менеджера підприємства. Це спеціаліст підприємства, що відповідає за розвиток системи управління ризиками, повинен мати такий рівень підзвітності, що дозволяє йому забезпечувати можливість швидко доносити інформацію до керівників та власників підприємства, приймати рішення в межах власної компетенції,

мати високу ефективність системи управління ризиками. Як вже зазначалося вище, відповідно до найкращої світової практики оптимальним вважається підзвітність головного ризик-менеджера на лінійному рівні - генеральному директору, а функціонально – комітету при Раді директорів.

Для всіх вищеописаних критеріїв, на підприємстві мають бути розроблені показники для оцінювання. За результатами оцінки по кожному окремому критерію робиться частковий висновок про роботу системи управління ризиками підприємства у цілому. При цьому, як і при будь-якому виді аналізу, важливим є порівняння результатів з іншими підприємствами, у нашому випадку - з підприємствами гірничо-металургійної галузі. Також рекомендується аналізувати міжнародні компанії-лідери, які мають високий рівень розвитку системи ризик-менеджменту та корпоративного управління в цілому. Такий підхід дозволяє отримати інформацію для співставлення результатів оцінки системи управління ризиками підприємства із визнаними лідерами галузі.

У сучасних умовах все більшого значення набувають аспекти, що не мають безпосереднього впливу на виробничу програму і фінансовий результат господарювання. До них можна віднести соціальні цінності та особливості культурних пріоритетів, інтереси місцевого населення, рівень його задоволення наявністю необхідних об'єктів інфраструктури, соціальні стандарти, загальна екологічна ситуація, тощо. Розумне балансування між інтересами акціонерів і суспільства вимагає вживання завчасних заходів для виключення конфронтації, дотримання вимог нормативних актів та ефективного управління соціальною атмосферою в регіонах діяльності [30]. Специфіка підприємств гірничо-металургійної галузі базується на тому, що підприємства, які застосовують ризик-орієнтовані підходи до управління діяльністю, концентруються на:

- 1) ефективному управлінні операційно-виробничими та техніко-технологічними ризиками;
- 2) дотриманні екологічних вимог і обмежень;

3) виконанні вимог і норм у галузі промислової безпеки та охорони праці та здоров'я;

4) збільшенні або збереженні ринкової частки, навіть в умовах технологічної революції, що веде до витіснення металів та їх сплавів з полімерними сполуками.

Ефективна система управління ризиками сучасного підприємства не повинна бути перевантажена великою кількістю додаткових елементів і включати усі наявні передові методики у сфері управління ризиками. Необхідно брати до уваги особливості бізнес-процесів, стадії зростання та розвитку підприємства, чисельність співробітників, територіальну специфіку та інші фактори[31]. Важка, повільна, бюрократизована система управління ризиками буде лише ускладнювати роботу підприємства, створювати зайві ліміти та обмеження, споживати часові та фінансові ресурси, при цьому не виправдає сподівань, які поклали на неї акціонери та керівництво.

Ефективність ризик-орієнтованої системи управління ,як і будь яка ефективність, визначається через співвідношення результату до витрат. Створення системи управління ризиками може стати додатковим ризиком у діяльності підприємства.

Як свідчить аналіз інформації з відкритих джерел, головними вадами систем ризик-менеджменту українських гірничо-металургійних підприємств є недостатня інтеграція системи управління ризиками з процесами стратегічного та операційного планування, відсутність необхідних нормативних документів у сфері управління ризиками, особливо це стосується «Заяви про ризик-апетит».

3.2. Напрями вдосконалення ризик-орієнтованої моделі управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Програма впровадження ризик-орієнтованої моделі управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» повинна бути сформована таким чином, щоб

визначити вимоги до формування оптимальної структури процесу управління та інфраструктури управління ризиками на підприємстві. Ця програма має бути інтегрована до основних зон відповідальності, взаємопов'язана з ключовими процесами та стати обов'язковою частиною документів, що визначають діяльність підприємства, таких, як стратегія розвитку, довгострокові виробничі плани, плани реінжинірингу та автоматизації бізнес-процесів тощо. Програма впровадження ризик-орієнтованої моделі управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» візуалізує майбутній стан системи управління підприємством та є ключовим документом для формування сбалансованої системи на всіх рівнях управління, починаючи з Ради директорів і доходючи до рівня управління операційною діяльністю. Розробку цієї програми слід доручати службі ризик-менеджменту. Ця програма повинна бути узгоджена на рівні топ-менеджменту підприємства та затверджена Радою директорів. Розроблена в рамках цього дослідження програма впровадження ризик-орієнтованої моделі управління включає наступні блоки:

- 1) завдання розвитку служби ризик-менеджменту з метою впровадження та підтримки ризик-орієнтованої системи управління;
- 2) вимоги до інтеграції системи управління ризиками з функціональними та міжфункціональними системами ризик-менеджменту;
- 3) опис взаємодії системи ризик-менеджменту з процесами бюджетування, стратегічного та операційного планування, внутрішнього контролю та аудиту, наявною системою корпоративного страхування, оскільки в їх рамках приймаються основні управлінські рішення, аналізуються та оцінюються ризики, формується відповідна реакція, виробляються заходи мінімізації ризику.

Запропонована нами програма впровадження ризик-орієнтованої моделі управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» зображена на рисунку 3.2.

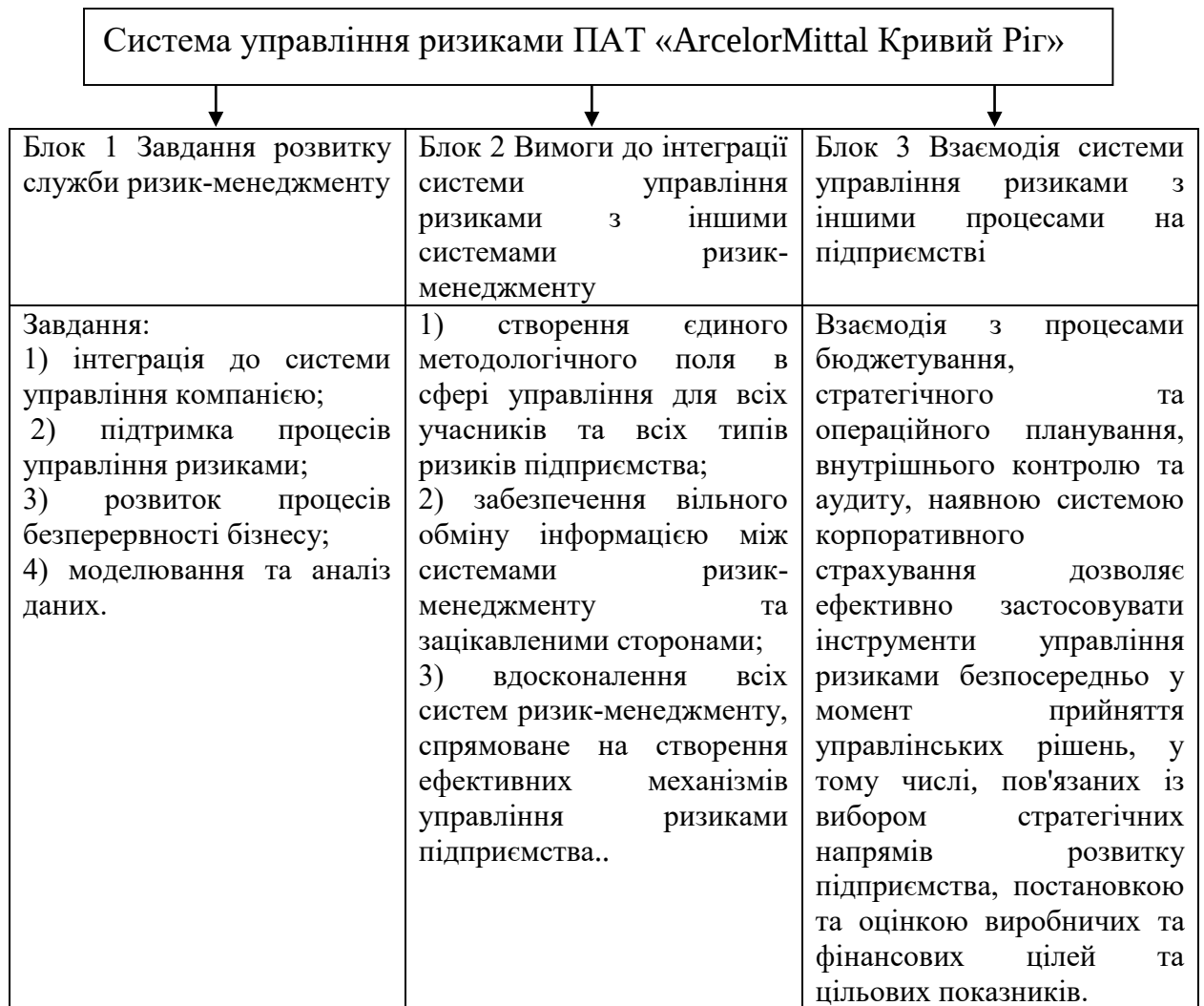


Рисунок 3.2 - Система управління ризиками ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Система управління ризиками передбачає, що основні сторони, які мають брати участь у побудові та розвитку ризик-орієнтованої системи управління, це: Рада директорів, топ-менеджмент та інший персонал ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», відповідно до повноважень і функцій, закріплених за посадою. Рада директорів, згідно з вимогами COSO [32]: формує середовище, в межах якого застосування інструментів ризик-менеджменту сприятиме виявленню, ідентифікації та оцінці ключових ризиків відповідно до стратегічних цілей ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»; підтримує взаємодію та обмін інформацією з вищим керівництвом підприємства з питань стану системи управління ризиками та нагляду за нею; співробітництво з внутрішніми та зовнішніми

аудиторами, з іншими зацікавленими сторонами. Відповідно до провідної управлінської практики, функції Ради директорів слід розширити, надавши можливість:

- оцінювати ризики через аналіз відповідної звітності (наприклад, звітності за стратегічними ризиками та основними операційними ризиками);
- підтримки «власника ризику» з числа топ-менеджерів організації у спірній ситуації;
- здійснювати моніторинг питань управління між функціональними ризиками (ризиками, що стосуються кількох бізнес-процесів або напрямків діяльності підприємства);
- затвердження «найвищих» документів з управління, а також ризик-апетиту підприємства.

Топ-менеджмент, згідно з вимогами COSO, бере на себе функції оцінки стану процесу управління ризиками в ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Генеральний директор разом з вищими операційними та фінансовими керівниками вирішують найактуальніші питання та забезпечують поточний моніторинг ризик-менеджменту. На наш погляд, функції топ-менеджменту також повинні включати:

- активну співпрацю з лінійними та функціональними керівниками та іншими співробітниками ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» щодо впровадження процесу та інфраструктури ризик-менеджменту;
- демонстрацію лідерства у питаннях підтримки та застосування принципів та процедур ризик-менеджменту;
- визначення основних показників для аналізу ефективності ризик-менеджменту;
- оцінку, перевірку та затвердження звітності щодо стратегічних ризиків та ключових операційних ризиків підприємства.

Відповідно до ISO: 31000:2009 [19], керівництво підприємства повинно:

- сформулювати та затвердити політику з управління ризиками;

- забезпечити інтеграцію системи управління ризиками у культуру управління підприємством;

- встановити критерії оцінки ефективності системи управління ризиками та зіставити їх із критеріями ефективності управління підприємством в цілому.

Також від керівництва підприємства очікуються такі результати:

- приведення цілей управління ризиками у відповідність до цілей та стратегії організації;

- встановлення регулятивної та правової відповідності системи управління ризиками законодавчим та іншим обов'язковим вимогам;

- закріплення відповідальності менеджменту та зобов'язань на всіх рівнях та в масштабі всієї організації;

- забезпечення необхідних ресурсів для управління ризиками;

- транслявання інформації зовнішнім та внутрішнім зацікавленим сторонам про переваги системного управління ризиками;

- підтримання інфраструктури управління ризиками на належному рівні.

Виходячи з вищенаведеного, для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» доцільно рекомендувати розширити перелік обов'язків керівництва таким чином: визначення ризик-апетиту підприємства, розгляд та затвердження стратегії та довгострокової програми розвитку ризик-орієнтованої системи управління підприємством, забезпечення контролю за її виконанням, призначення керівника підрозділу з управління ризиками. Така особа повинна володіти необхідними навичками та компетенціями, забезпечувати комунікації та передачу інформації з ризиків як зверху вниз, так і в зворотньому порядку та оцінювати доцільність формування альтернативних каналів передачі інформації про ризики.

Застосування таких удосконалень у майбутньому приведе до того, що система управління ризиками стане обов'язковою частиною системи управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та будь-які управлінські рішення будуть обов'язково оцінюватися з позиції ризику. Структура управління та безпосередньо процеси управління повинні базуватися на правильному

розумінні сутності процесу управління ризиками усіма співробітниками компанії. Для наочності основні компоненти системи управління підприємством можна розділити на три рівні управління, що проілюстровано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Компоненти системи управління підприємством та ризиками

Рівень управління	Основні учасники системи управління підприємством	Система ризик-менеджменту
I вищий рівень управління компанією	Рада директорів та її комітети, у тому числі: комітет з аудиту, комітет зі стратегії, комітет з кадрів та винагородам	Стратегічний рівень ризик-менеджменту
II рівень виконавчих органів управління	Правління, колегіальні органи управління, що складаються з керівників підприємства	Тактичний рівень ризик-менеджменту
III рівень основних функціональних одиниць та напрямів бізнесу	Керівники підрозділів, що відповідальні за управління основними функціональними одиницями	Оперативний рівень ризик-менеджменту
IV рівень допоміжних, що підтримують бізнеси, функціональних напрямів	Керівники, відповідальні за управління допоміжними, підтримуючими бізнес- та функціональними напрямками діяльності	Оперативний рівень ризик-менеджменту

Джерело: складено автором

Таке розподілення базується на класичному підході, що система управління ризиками реалізується на трьох рівнях : стратегічному, тактичному та операційному (останній передбачає деталізацію відповідно до того, реалізує відповідний підрозділ основні бізнесові чи допоміжні процеси). Продовжуючи розробку напрямів по вдосконаленню системи управління ризиками в ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», ми пропонуємо розглянути відповідність між учасниками системи управління та компонентами ризик-менеджменту.

Перший, вищий, рівень(система корпоративного управління) повинен відповідати за впровадження та підтримку системного підходу в управлінні

ризиками. Рада директорів концентрується на контролі розвитку ризик-менеджменту, з цією метою призначає регулярні перевірки із залученням внутрішнього та зовнішнього аудиту. Крім того, на рівні Ради директорів повинно вирішуватися питання підпорядкованості та підзвітності головного ризик-менеджера ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та його повноважень відповідно до посади, знання та компетенції, якими він повинен володіти.

Власники ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та члени Ради директорів повинні встановити межі ризик апетиту, тобто граничний розмір можливого для роботи ризику у виробничій та інших сферах діяльності.

Система ризик-менеджменту на I рівні визначає засади побудови цілої системи, визначає її здатність ефективно працювати, адаптуватися, вдосконалюватися та бути цілісною. Загальна ефективність на цьому рівні визначається також ризик-орієнтованістю місії, філософією та політикою підприємства. Рада директорів повинна демонструвати свою націленість на ефективне функціонування системи, зацікавленість у роботі з виявлення ризиків, їх оцінки та управління. Рада директорів має стати взірцем ефективності з управління ризиками та забезпечити належний контроль за дотриманням існуючих вимог співробітниками на нижчих рівнях.

На II рівні - рівні виконавчих органів управління підприємством, Правлінню, колегіальним органам управління, що складаються з керівників підприємства, доцільно сконцентруватися на розробці та затвердженні функціональної моделі системи ризик-менеджменту та дорожньої карти її розвитку, у тому числі, визначити відповідальних осіб, виділити їм необхідні ресурси та зафіксувати терміни виконання найбільш важливих заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками. Чітко прописати, узгодити та затвердити документи у сфері управління ризиками, що конкретизують процес управління ризиками в ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та визначають основних учасників процесу та їхні повноваження.

У практиці управління підприємством повинні бути задіяні: аналіз звітності з найбільш суттєвих (критичних) ризиків підприємства, оцінка

поточного статусу ризиків, розробка, організація, контроль, оцінка ефективності та обговорення реалізації заходів з управління та зниження основних ризиків, формування карти ризиків та відстеження змін у ній з урахуванням кроків, що вживаються. Постійна робота керівництва підприємства з основними ризиками визначає ефективність системи ризик-менеджменту на рівні II. Ефективність оцінюється через зниження загального рівня впливу основних ризиків підприємства, оптимізацію вартості заходів з мінімізації ризиків, скорочення витрат, що виникають через реалізацію ризикових ситуацій. Також задача топ-менеджерів підприємства полягає у формуванні умов з практичної реалізації кроків, спрямованих на мінімізацію найбільших ризиків, делегуванні повноважень з управління меншими ризиками на наступний рівень прийняття управлінських рішень.

На III рівні системи ризик-менеджменту, рівні основних функціональних одиниць та напрямків бізнесу, повинна забезпечуватися оцінка виробничих планів та програм ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» з позиції факторів ризику. Підлягають коректній оцінці усі основні ризики, що можуть зашкодити досягненню встановлених цілей та показників. Необхідно розрахувати бюджет на реалізацію кроків та заходів щодо управління ризиками та виділити кошти на ці цілі. Відповідна робота дозволить знизити загальний рівень впливу, або ймовірність настання ризиків, або збитки від їхнього настання. Запорукою успішності функціонування керівників підрозділів є прозорість всіх процесів, чітко поставлені цілі та сформовані бюджети, також важливим аспектом прийнято вважати навчання та підвищення кваліфікації персоналу в сфері управління ризиками. Додатковим стимулом для ефективності системи ризик-менеджменту на цьому рівні є прив'язка елементів системи безпосередньо до операційних бізнес-процесів підприємства, використання системних підходів до управління ризиками та чітке розподілення зон впливу та відповідальності. На цьому рівні ефективність може бути виміряна загальним вивільненням чи залученням операційних та капітальних витрат.

На IV рівні - рівні допоміжних супутніх та підтримуючих бізнес- та функціональних напрямів, доцільно сформулювати умови та забезпечити вільний обмін інформацією про всі істотні ризики підприємства між різними функціональними та міжфункціональними напрямками діяльності, чітке розуміння необхідності кожного етапу управління та значущості основних видів робіт з управління ризиками. Цього можна досягти через створення єдиної бази даних про ризики ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та застосування впровадження ІТ-систем, що дозволяють в автоматизованому режимі здійснювати моніторинг. Відповідно, до виконавців повинна бути доведена уся необхідна інформація, сформовано єдине методологічне забезпечення. Така робота зазвичай покладається на підрозділ, що відповідає за підтримку та розвиток системи ризик-менеджменту на підприємстві. Ефективність системи ризик-менеджменту на цьому рівні можлива лише за умов інтеграції з процесами управління функціональними та міжфункціональними ризиками, що існують на підприємстві. До таких процесів належать: управління ризиками промислової та економічної безпеки, фінансовими ризиками, комплаєнс-ризиками, забезпечення виконання вимог з охорони праці та охорони навколишнього середовища та інші. Ефективність діяльності цього рівня може бути виміряна через відхилення від функціональних і міжфункціональних цілей, а також розмір шкоди, що нанесли реалізовані ризики.

Реалізація запропонованої схеми інтеграції ризик-менеджменту у систему управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» дозволить полегшити перехідний період при впровадженні ризик-орієнтованої системи управління підприємством, сформує позитивний «відгук» на всіх рівнях управління та сформує умови для прийняття такої системи усіма працівниками підприємства. Така схема проста у реалізації, оскільки відповідає існуючій системі управління та дозволить уникнути дублювання обов'язків, боротьби за ресурси та зекономить час, необхідний на прийняття, ухвалення та реалізацію рішення по управлінню ризиками.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було досягнуто поставлені цілі та задачі. Аналіз сучасних підходів до понять «ризик», «управління ризиком», «ризик-орієнтована система управління» дав можливість уточнити та доопрацювати цю термінологію. Визначено важливість застосування та специфічні риси існуючих стандартів та правил побудови ризик-орієнтованої системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі магістра виступає дочірня структура компанії ArcelorMittal - публічне акціонерне товариство «ArcelorMittal Кривий Ріг». Це підприємство спеціалізується на виготовленні та реалізації металургійної продукції. Більша частина цієї продукції призначається для експорту (до 90%). Визначено основні цілі та завдання вдосконалення системи управління ризиком шляхом впровадження ризик-орієнтованої системи управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Розроблено базові компоненти цієї системи та запропоновано оптимальні взаємозв'язки між ними. Відповідно, було запропоновано вдосконалити систему за наступною схемою:

- визначити та ранжувати всі компоненти системи управління ризиками;
- розподілити ці компоненти за рівнями управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»;
- додати вимоги щодо інтеграції ризик-менеджменту у систему управління підприємством, визначити центри відповідальності або власників ризику;
- закріпити кошторис витрат та певні джерела його формування;
- встановити критерії оцінки діяльності та проміжні значення, досягнення яких буде моніторитись;
- сформулювати умови для ефективної роботи системи для усіх рівнів.

Запропоновано ознаки ефективної системи управління ризиками на базі існуючих вимог, встановлених стандартом ISO 31000

Проаналізовано довоєнні та поточні умови функціонування підприємств гірничо-металургійної галузі на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» та виявлено основні групи ризиків, що пов'язані з операційними та допоміжними процесами, особливими вимогами реалізації виробничих та логістичних процесів, специфікою умов праці та необхідності введення додаткових заходів щодо забезпечення вимог охорони праці, збереження здоров'я персоналу та оточуючого середовища. Було доведено, що техніко-виробничі ризики займають найбільшу питому вагу у ризиках гірничо-металургійних підприємств України за звичайних умов функціонування.

Відповідно до сформованої на об'єкті дослідження системі управління було виділено основні рівні прийняття управлінських рішень у сфері ризику. Для кожного рівня визначено відповідні зони відповідальності у системі управління ризиками. А на основі аналізу наявної літератури було створено концептуальну схему інтеграції системи управління ризиками та системи управління підприємством, яку доцільно реалізувати на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Також у роботі значну увагу приділено техніко-технологічним та операційно-виробничим ризикам підприємства. Розгляд, ідентифікація та опис цих ризиків дозволив запропонувати застосування інструментів оптимізації витрат на управління ними шляхом системного застосування концепції «ризик-дохід».

Практичне застосування таких інструментів як основи для прийняття управлінських рішень дозволяє комплексно аналізувати ризики, забезпечувати ефективний розподіл коштів між центрами відповідальності та власниками ризиків у процесі управління ними, фокусуючись на заходах із високим ступенем фінансової віддачі.

Виходячи з сучасних умов функціонування ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», можна стверджувати, що перенесення акцентів управління на розвиток ризик-орієнтованої системи управління дозволить підвищити загальну

ефективність функціонування. Але такий підхід потребує постійного та якісного моніторингу та нагляду за роботою системи управління ризиками.

Запропонована у дослідженні програма впровадження ризик-орієнтованої моделі управління підприємством передбачає поєднання ризик-менеджменту з стратегічними планами підприємства, довгостроковими виробничими планами, програмою реінжинірингу та автоматизації бізнес-процесів.

Програма надає можливість розв'язати наступні проблеми:

1) інтеграції компонентів системи управління ризиками у основні процеси розвитку та підтримки основної виробничої діяльності;

2) використання системи управління ризиками у супутніх та допоміжних процесах;

3) наявність завдань з управління ризиками для кожного основного структурного підрозділу управління; функції лінійних керівників розширюються за рахунок включення задач, пов'язаних з управлінням ризиками, що витікають з виконання основних повноважень та обов'язків ;

4) облік ризиків здійснюється системно та постійно у процесі ухвалення управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» впровадити сучасну та ефективну ризик-орієнтовану модель управління підприємством

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : офіц. текст. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 256 с.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004) = Комитет организаций – спонсоров Тредуэйской комиссии. Управление рисками предприятия – интегрированная структура (2004). Jointly published by American Institute of CPAs, 2004. 103 p.
3. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками : учебное пособие / Киев : Ника-Центр, 2005. 87 с.
4. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. К. : Центр навч. літератури, 2006. – 312 с.
5. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 220 с.
6. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику. Ястремський О. І. К. : „Арт Ек”, 1997, 248 с. Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 4, Т. 4, С. 61
7. Кочетков В. Н. Экономический риск и методы его измерения. К. : Европ. ун-т, 2003. 68 с.
8. Лук'янова В. В. Економічний ризик. К. : Академвидав, 2007. 462 с.
9. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
10. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К. : КНЕУ, 2000. 292 с.
11. . Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання. К. : Центр навч. літератури, 2003. 188 с.
12. Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці. К. : Просвіт, 2000. 256 с.
13. Економічний ризик: ігрові моделі . К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.

14. Коротун С. І. Економічний ризик та методи його вимірювання. Рівне : ПАРАДАЙЗ, 2006. 102 с.
15. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник . К. : Знання, 2007. 1072 с.
16. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління. К. : Знання, 2008. 271 с
17. Knight, K.W. International risk management lexicon = Международная лексика управления рисками / Kevin W.K. – Nundah, Qld, International Federation of Risk and Insurance Management Associations, 1994. 47 p.
18. UK Mod Defence Acquisition Community. Risk Lexicon: Preferred Terminology and Authoritative Source Cross Reference Table // UK Ministry of Defence, 2017. URL: http://www.aof.mod.uk/aufcontent/tactical/risk/downloads/risk_lexicon_v1.pdf
19. ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards = Руководство ISO 73:2009 Управление рисками . Словарь . Руководящие принципы для использования в стандартах / International Organization for Standardization, 2017. 16 p.
20. The international standards on anti-money laundering (AML), terrorism financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction. The FATF recommendations. Mezhdunarodnye standarty FATF po protivodejstviyu otmyvaniyu deneg, finansirovaniyu terrorizma i rasprostraneniyu oruzhiya massovogo unichtozheniya. Rekomendacii FATF – URL: <https://www.fatf-gafi.org/>
21. The Sarbanes–Oxley Act of 2002 (Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, Corporate and Auditing Accountability and Responsibility Act). Public Law, 2017. URL: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>
22. FERMA. A Risk Management Standard // Federation of European Risk Management Associations, 2017. URL: <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard>

23. Сайт ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». URL: <https://corporate.arcelormittal.com/>
24. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8499>
25. 9. Making risk management a value-adding function in the boardroom (McKinsey working papers on risk) // McKinsey&Company, 2017. –URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/clientservice/Risk/Working%20papers/2_Making_risk_management_a_valueadding_function_in_the_boardroom.ashx
26. . Risk Intelligent enterprise management Running the Risk Intelligent Enterprise // Deloitte, 2017. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-RiskCompliance/dttl-grc-riskintelligententerprisemanagement.pdf>
27. Risk and control framework assessment - RCFA . Ernst and young, 2017.
28. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2010. 340 с.
29. The Institute of Internal Auditors Inc., 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA. [site], 2017. URL: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/standard/
30. Нусінова О. В. Удосконалення системи корпоративного управління українських компаній з іноземним капіталом. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10001> DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.2)
31. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010>

32. . Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004) = Комитет организаций – спонсоров Тредуэйской комиссии. Управление рисками предприятия – интегрированная структура (2004). – Jointly published by American Institute of CPAs, 2004. 103 p
33. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9590>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.10)
34. Ящишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9722> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.10)
35. Ємельянов О. Ю. Методологічні засади оцінювання впливу чинників на динаміку ефективності використання енергетичних ресурсів підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8246> . DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.6)
36. Бурда В. Є. Потенціал енергозбереження та напрями використання альтернативних джерел енергії у промисловості. Економічний часопис–XXI. 2013. № 1–2. С. 45–48.
37. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks [Online]. Energies. 2018. Vol. 11 (12). Available at: <https://doi.org/10.3390/en11123529>
38. Гончарук О. В., Ігнашкіна Т. Б., Броннікова В. Ю. Сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України: чинники, тенденції й результати. Ефективна економіка. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8189> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.60](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.60)

39. Інформаційна записка Центрального комітету Профспілки металургів і гірників України про стан виконання Галузевої угоди ГМК України у 2019 році. URL: <http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/soc-info/os2019.pdf>
40. Григоренко Ю. Наріжне питання: що означає заборона на поставки коксівного вугілля. URL: <https://gmk.center/ua/posts/narizhne-pitannya-shho-oznachaie-zaborona-na-postavki-koksivnogo-vugillya/>
41. Пашинський М. Металургія істотно випереджає інші галузі за видатками на екологію. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/metalurgiya-istotno-viperedzhaie-inshi-galuzi-za-vidatkami-na-ekologiju>
42. Metallurgiya: globalnye trendy 2020. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2020/03/Metallurgiya-Globalnye-trendy-2020.pdf>
43. Обзор глобальных трендов и их влияние на украинскую металлургию. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2019/01/Obzor-globalnyh-trendov.gmk_center-nov_18.pdf.
44. Григоренко Ю. Невтішні підсумки: перші наслідки кризи для металургії. URL: <https://gmk.center/ua/posts/nevtishni-pidsumki-pershi-naslidki-krizi-dlya-metalurgii/>
45. Красна ціна: високі котирування грають на руку гірничорудним компаніям. URL: <https://gmk.center/ua/posts/krasna-cina-visoki-kotiruvannya-grajut-na-ruku-girnichorudnih-kompaniyam/>.
46. Циган Р. М., Дідур С. В., Похитон І. П. Удосконалення механізму фінансування екологічних витрат на підприємствах. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7980>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.67)
47. Гордополов В. Ю., Гордополова Н. В. Санаційний аудит як засіб запобігання банкрутства підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7889>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.18](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.18)
48. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук В. М. Контролінг економічної безпеки поведінки підприємств в умовах трансформаційних

перетворень. Ефективна економіка. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665> . DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.10)

49. Пащенко О. В., Стоянова К. В. Сучасні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі України металопродукцією з країнами ЄС. Ефективна економіка. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8678>. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.82)

50. Кіндзерський Ю. В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія. Київ: НАН України, ДУ «Інститутеконом. та прогнозув. НАН України», 2013. 536 с.

51. European Steel Association. European Steel in Figures 2019. EUROFER. URL: <http://www.eurofer.org/News%26Events/PublicationsLinksList/201907-SteelFigures.pdf>

52. Підгарячу руку. Як ЄС карає українських металургів через Трампа. URL: <https://www.dsnews.ua/economics/rikoshet-kak-torgovaya-voyna-mezhdu-ssha-i-es-udaritpoukrainskim-20072018220000>

53. Деловая столица. Удар металлом. Как Украина может дойти до 40 гривен за доллар. URL: <https://www.dsnews.ua/economics/udar-metallom-pochemu-ukraina-riskuet-dokatitsya-do-40-grn-05072019220000>

54. European Commission. Commission implementing regulation of 5 October 2017 imposing a definitive anti-dumping duty on imports of certain hot-rolled flat products of iron, non-alloy or other alloy steel originating in Brazil, Iran, Russia and Ukraine and terminating the investigation on imports of certain hot-rolled flat products of iron, non-alloy or other alloy steel originating in Serbia. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R1795&from=EN>

55. Doroshenko, h., kondratenko, n., ternova, i., babych, s., & dorosheko, o. (2020). Organizational and methodical provision of the financial and economic security management of the enterprise. Financial and credit activity: problems of

theory and Practice, 1(32), 129-137. DOI:
<http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200301>

56. Дорошенко Г. О. Бюджетування грошових потоків як елемент механізму оцінки вартості акціонерних товариств . Економічний простір: Збірник наукових праць. №133. Дніпро : ПДАБА, 2018. С. 121-129. Режим доступу : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/231>

57. Дорошенко Г. О. Інноваційно-орієнтована стратегія як шлях до підвищення вартості акціонерного товариства. Вісник ХНАУ ім. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. №2. С. 81-91.

58. Корпоративний контроль у системі вартісно-орієнтованого управління підприємствами / Г. О. Дорошенко, О. Г. Дорошенко // Ефективна економіка. 2019. №6. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
 DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.5)

59. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко / Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. Режим доступу: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194> URI:

60. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.

61. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 35 с.

ДОДАТКИ

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			2021.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛІ за ЄДРПОУ КРИВИЙ РІГ"			24432974
Територія МЕТАЛУРГІЙНИЙ за КОАТУУ			1211036300
Організаційно-правова форма Акціонерне товариство за КОПФГ			230
Вид економічної діяльності Виробництво чавуну, сталі та феросплавів за КВЕД			24.10

Середня кількість працівників 19504

Адреса, вулиця Орджонікідзе, 1, місто Кривий Ріг, Дзержинський, Дніпропетровська область, 50095,
телефон УКРАЇНА, +380564991623

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	338643	380563
первісна вартість	1001	629746	697391
накопичена амортизація	1002	291103	316828
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12553995	5924460
Основні засоби	1010	47757468	51996100
первісна вартість	1011	107199484	118481756
знос	1012	59442016	66485656
Інвестиційна нерухомість	1015	12679	2635
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	<i>59186</i>	<i>7638</i>
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	<i>46507</i>	<i>5003</i>
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	60662785	58303758

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9948534	7438127
<i>Виробничі запаси</i>	1101	4142053	3426006
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	4342095	2833168
<i>Готова продукція</i>	1103	1464386	1178953
<i>Товари</i>	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестрахування</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22080986	19143229
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	153253	253113
з бюджетом	1135	3195554	1935478
у тому числі з податку на прибуток	1136	332855	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	337117	306075
Поточні фінансові інвестиції	1160	1429	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1005218	867691
<i>Готівка</i>	1166	14	6
<i>Рахунки в банках</i>	1167	1005204	867685
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	159545	102085
Усього за розділом II	1195	36881636	30045798
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	97544421	88349556

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	26813859	26321103
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	26813859	26321103
Резервний капітал	1415	578930	578930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29378818	30119720
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	60631140	60879286
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3133782	2365594
Пенсійні зобов'язання	1505	2183668	2846473
Довгострокові кредити банків	1510	3047624	2327942
Інші довгострокові зобов'язання	1515	372022	497962
Довгострокові забезпечення	1520	1404404	1566615
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	10141500	9604586
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	2209245	2581278
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	9998745	8196186
розрахунками з бюджетом	1620	136815	596609
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	353940
розрахунками зі страхування	1625	156758	165625
розрахунками з оплати праці	1630	738520	780690
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	329240	486261
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	10765807	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7786	8257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2428865	5050778
Усього за розділом III	1695	26771781	17865684

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	1800	0	0
Баланс	1900	97544421	88349556

Примітки: д/н

Керівник

М. Лонгобардо

Головний бухгалтер

С.А.Плічко

КОДИ
2021.01.01
24432974

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63496684	62409226
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(58845530)	(63503128)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	<i>(0)</i>	<i>(0)</i>
Валовий: прибуток	2090	4651154	0
збиток	2095	(0)	(1093902)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші операційні доходи	2120	324998	1021585
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Адміністративні витрати	2130	(2159849)	(2567827)
Витрати на збут	2150	(48092)	(63169)
Інші операційні витрати	2180	(701915)	(47025)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	<i>(0)</i>	<i>(0)</i>
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	<i>(0)</i>	<i>(0)</i>
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2066296	0
збиток	2195	(0)	(2750338)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	22373	572180
Інші доходи	2240	0	0
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Фінансові витрати	2250	(1240995)	(525124)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	847674	0
збиток	2295	(0)	(2703282)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(106772)	438050
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	740902	0
збиток	2355	(0)	(2265232)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(600922)	(913707)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(600922)	(913707)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	108166	164467
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(492756)	(749240)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	248146	(3014472)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37699727	45621975
Витрати на оплату праці	2505	4625350	4505589
Відрахування на соціальні заходи	2510	1006207	971834
Амортизація	2515	7740263	7326812
Інші операційні витрати	2520	9172536	7817879
Разом	2550	60244083	66244089

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3859533000	3859533000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3859533000	3859533000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,19	(0,59)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,19	(0,59)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	2,81

Примітки: д/н

Керівник

М. Лонгобардо

Головний бухгалтер

С.А.Плічко